# العلاقات العامة بين القناعة والتهميش في الوطن العربي

# Public relations between the conviction and Negligence in the Arab World

الباحث: هشام محمد علي حسين

جميع الحقوق محفوظة © الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي

# إهداء

إلى روح والدي الغالي، وإلى والدتي متعها الله بالصحة والعافية، وإلى زوجتي التي حفزتني لاستكمال هذا العمل، وإلى أبنائي آلاء ومحمد، وإلى كل أصحاب الفضل على من أساتذتي الذين علموني الحروف حتى اليوم.

## شكر وتقدير

إلى كل من ساعدني لتخرج هذه الدراسة إلى النور، وأخص بالذكر الدكتور رأفت محمد (الكويت)، الأستاذ رضا حسام الدين والكابتن سيد السويركي (السودان)، الأستاذ محمد عزت والكابتن بشير عبد الصمد (السعودية)، الأستاذ إبراهيم السعدي (عمان)، إخوتي: المهندس علي محمد علي وأسامة محمد علي (مصر)، والأستاذ الدكتور إبراهيم راشد الحوسني (الإمارات)

وإلى الأكاديمية العربية البريطانيا للدراسات العليا لفتحها المجال لاستكمال هذا الحلم في التقدم لاستكمال دراستي العليا

إليهم جميعاً أتقدم بخالص الشكر والتقدير على كل ما بذلوه من جهد لمساعدتي لتقديم تلك الرسالة في هذه الصورة.

## توطئــة

لقد أثارني تطورت العلاقات العامة كمفهوم إداري وعمل مؤسسي سريعا خلال العقود الخمسة الماضية في المجتمعات الغربية المتقدمة، وكان ذلك نتيجة حتمية للتطورات الحاصلة في المجتمع الحديث، والقوة المتزايدة للرأي العام.

وعلى الرغم من الاعتراف بأهمية العلاقات العامة في التطبيق العملي داخل المجتمعات المعاصرة، إلا أنني وجدت، من خلال حياتي العملية وقراءاتي، أن التعامل مع هذا العلم والفن، (العلاقات العامة)، في مجتمعاتنا العربية تعامل غير مدروس ومتباطئ لأقصى الحدود.

وعلى الرغم من التطور في مفهوم العلاقات العامة وأهميتها، إلا أن هذا في المقابل لم يكن بالصورة نفسها داخل مجتمعاتنا العربية، فمن السخرية أن تكون وظيفة العلاقات العامة أشبه ما تكون بطفل التبني في الحكومة، وذلك نتيجة عوامل كثيرة منها قصور مفهوم وظائف العلاقات العامة لدى العديد من مسئولي المؤسسات، الذين قصروا تلك الوظائف على مراسم الاستقبال والتوديع، أو مجرد عمل بروشورات وكتيبات وإلقاء خطب، وعدم الشعور بأهمية دور العلاقات العامة في التواصل مع الجمهورين الداخلي والخارجي للمؤسسة.

ومن هذا المنطلق كانت رغبتي في عمل دراسة حول واقع العلاقات العامة في مجتمعاتنا العربية، وبخاصة ونحن نستعد لاستقبال العقد الثاني من القرن الحادي والعشرين.

حيث تعرض العديد من الباحثين لعرض واقع دولهم في هذا المجال، أو واقع مؤسسات أو هيئات بعينها، ولكني من خلال تلك الدراسة أسعى لبحث واقع العلاقات العامة في الوطن العربي، ولتحقيق أهداف هذا البحث قمت بتقسيم هذه الدراسة إلى خمسة فصول:

**يتناول الفصل الأول: العلاقات العامة ومراحل تطورها،** أقدم من خلاله:

نشأة العلاقات العامة وتطورها – مدخل العلاقات العامة – مفهوم العلاقات العامة – وظائف العلاقات العامة – مؤهلات موظف العلاقات العامة – أهداف العلاقات العامة – أهمية العلاقات العامة – التحولات الأكاديمية والمهنية في العلاقات العامة – الأطر النظرية للعلاقات العامة، العلاقة بين العلاقات العامة والتنمية.

**ويناقش الفصل الثاني: العلاقات العامة وتكوين الصورة الذهنية للمنظمة:**

مفهوم الصورة الذهنية – أهمية الحديث عن الصورة الذهنية للمنظمات – سمعة المنظمة – مصادر تكوين الصورة الذهنية – مكونات الصورة الذهنية – أداة تكوين الصورة الذهنية – دور العلاقات العامة في تكوين الصورة الذهنية – إستراتيجيات الصورة الذهنية للمنظمات.

**ويخصص الفصل الثالث: الرصد وبحوث العلاقات العامة:**

أهمية البحث في العلاقات العامة – أنواع البحوث – أهمية البحث في مجال العلاقات العامة – أهداف البحث– خطوات إعداد البحث.

**ويبحث الفصل الرابع: العلاقات العامة وإدارة الأزمات:**

الأزمة – تعريفها – مراحلها – خصائصها – تصنيفاتها – إدارة الأزمات – اتصالات الأزمة – العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات– العدل وتحقيق الحلول المرضية في إدارة القضايا والمشكلات.

**وجاء الفصل الخامس: دراسة حول ممارسة العلاقات العامة في الوطن العربي:**

**أهداف الدراسة**

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١ .رصد واقع ممارسة العلاقات العامة في دولة الوطن العربي.

٢ .تحديد أهم المعوقات والمشاكل التي تعاني منها إدارات العلاقات العامة في دولة الوطن العربي.

٣ .التعرف على خلفية ممارس العلاقات العامة.

٤ .رصد موقع جهاز العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

٥ .التعرف على المهام والصلاحيات الموكلة لجهاز العلاقات العامة.

٦ .التعرف على مكانة الدراسات والبحوث والتخطيط في مهام وجدول أعمال أجهزة العلاقات العامة.

٧ .تحديد مهمة جهاز العلاقات العامة في دعم صناعة القرار داخل المنظمة.

٨ .التعرف على موقف الإدارة العليا داخل المنظمة من جهاز العلاقات العامة.

٩ .تحديد أي نموذج من النماذج المعيارية الأربعة الأكثر استعمالا من قبل أجهزة العلاقات العامة في الوطن العربي.

آمل أن تحوي الدراسة إضافة جديدة في مجال البحث العلمي، وأن تكون لبنة في عالم العلاقات العامة، وخطوة في مجال تقدم العلاقات العامة في الوطن العربي، وان تكون حافز لمؤسساتنا العربية لرفع إدارة العلاقات العامة المكانة التي تستحقها في الهيكل التنظيمي.

والله ولي التوفيق،،،

الباحث

## الفصل الأول
## العلاقات العامة ومراحل تطورها

عُرفت العلاقات العامة، خلال العقود الماضية، على أنها الجزء، من الجهاز الإداري للمؤسسة، المسئول عن تنظيم العلاقات الداخلية والخارجية لها، بما يحقق تعزيز تواصلها مع جمهورها وزيادة الإقبال عليها. أما في قاموس "أكسفورد" فتعرف العلاقات العامة على أنها الفن القائم على أسس علمية لبحث أنسب الطرق للتعامل بين المؤسسة وجمهورها، وذلك بخلق توازن بين أهدافها وقيم ومعايير المجتمع والقوانين والأخلاق العامة.

يعتقد كثير من الناس أن العلاقات العامة كنشاط شئ جديد نشا حديثاً ونشط بعد الحرب العالمية الثانية، وأنها كوظيفة جديدة لم تأخذ مكانها في المؤسسات الحديثة إلاّ منذ عهد قريب. ولكننا لو تأملنا في التاريخ لوجدنا أن نشاط العلاقات العامة نشاط يمارسه الإنسان منذ القدم وفي مختلف العصور كوسيلة لتحقيق التفاهم والتعايش مع من حوله. ولم تهمل الحضارات والإمبراطوريات القديمة نشاط العلاقات العامة. الجديد في الموضوع فقط هو وسائل الاتصال التي يستعملها المشتغلون بالعلاقات العامة في الاتصال بالجمهور وبذل الجهود المستمرة في إنشاء وتدعيم علاقات سليمة وجيدة وصادقة بين المؤسسات التي يمثلونها وبين الجمهور.

**نشأة العلاقات العامة وتطورها:**

**أ- العلاقات العامة في المجتمعات الإنسانية البدائية[1]:**

كان رب الأسرة منذ نشأة المجتمعات الإنسانية البدائية هو الذي يدير العلاقات بين أفرادها، ثم انتقلت هذه المهمة إلى رئيس القبيلة أو العشيرة داخل نطاق تلك القبيلة أو العشيرة أو بعض التجمعات العقائدية، وكانت تلك العلاقات التي يديرها هذا الزعيم تدور حول الإبلاغ عن أخبار الحروب أو الزواج أو الوفاة أو العمل...الخ.

وكان يستخدم في توصيل هذه المعلومات والأحداث وسائل بدائية أيضاً تتمثل في الطبول أو الرقص أو لون الملابس ونوعيتها، وغالباً ما كانت تستخدم الكلمات أو الحركات الجسمانية أو بعض الإيحاءات الملموسة كأعمال السحر مثلاً.

**ب-العلاقات العامة في عصر الحضارات الإنسانية القديمة:**

[1] http://arabtg.net/vb/archive/index.php?t-78.html

تَعدل وتغير نشاط ممارسة أنشطة العلاقات العامة حين عرف الإنسان قوة الرأي العام، وأصبح يحتاجه للسيطرة على زمام الأمور ورسم السياسات المختلفة، ولو أن الجماهير في الأزمنة القديمة كانت أصغر حجماً وأقل تعقيداً، وكانت وسائل التعبير عن اتجاهات الجماهير محدودة وطريقة التعبير بدائية.

ففي ظل الحضارة الفرعونية كان الكهنة هم الواسطة التي تتولي الاتصالات بين الفرعون باعتباره ملكاً وبين أفراد الشعب، وكان هؤلاء الكهنة يقومون بمهام العلاقات العامة داخل البلاد ويستخدمون في ذلك أسلوب الاجتماعات التي كانوا يعقدونها في المعابد. وكانوا يختارون المناسبات الشعبية أو الدينية لتوصيل المعلومات للشعب مثل مواسم الحصاد وفيضان النيل.

ومن أمثلة اهتمام المصريين القدماء بالعلاقات العامة أن علماء الآثار عثروا في تل العمارنة في مصر على كثير من الرسائل التي كتبوا فيها أخبار انتصاراتهم ومواقع الحروب وتعليمات إلى الأهالي، وهذه تشبه النشرات التي تصدرها إدارات العلاقات العامة في الوزارات المختلفة، إلاّ أن هذه النشرات القديمة كانت عبارة عن قوالب من الطين المحروق مكتوبة بالخط المسماري.

فالفراعنة استخدموا العلاقات العامة في أيام السلم والحرب ونجحوا نجاحاً كبيراً في التأثير على نفوس الناس وأفكارهم ومعتقداتهم واتجاهاتهم، كما نجحوا في تعبئة مشاعرهم وكسب ثقتهم وتأييدهم وإقناعهم بالاتجاهات الجديدة وبخاصة عند حدوث انقلابات سياسية أو ظهور ديانات جديدة.

أما الحضارة اليونانية: فقد اعتمدت في توصيل الأخبار وبث الأفكار على فن الخطابة لطرح أفكار الفلاسفة، كما استخدموا أسلوب المؤتمرات والاجتماعات التي كانت تشهد مناظرات بين أصحاب الفلسفات المختلفة بغرض أن ينال كل منهم تأييد الرأي العام.

واهتمت الحضارة الرومانية: بما يُعرف اليوم بتعبير الرأي العام ورفعت شعار "صوت الشعب من صوت الله". ليؤكدوا أهميته للرأي العام، وقاموا بحفره على معابدهم وتماثيلهم.

واستخدم "يوليوس قيصر" صحيفة لنشر نشاط مجلس الشيوخ والترويج للمبادئ والقيم التي كانت تسود تلك الحضارة.

كما اعتبر أرسطو، الذي توفي في العام 384 قبل الميلاد، أن إقناع الجماهير لا يمكن أن يتحقق بدون الحصول على عطفها ورضاها أو كسب ودها، وأجرى في بحثه الشهير "البلاغة" معالجة علمية لمسألة فن مخاطبة الجماهير. كما أولى مفكرو الإغريق أهمية خاصة للرأي العام، الذي لم يكن يطلق عليه آنذاك هذا المصطلح، حيث كان السفاسطة يجتمعون في

مدرجات المسارح ليروجوا للمرشحين لشغل المناصب السياسية الرفيعة بأسلوب أدبي يعتمد مفهوم الإقناع فيما يمكن تسميته اليوم "اللوبي"[2].

وأوضح المربي والفيلسوف الإغريقي "سقراط" لتلاميذه مجموعة من الأسس للشكل الحواري الناجح لمناقشة موضوع معين، ومن بين هذه القواعد الاعتراف بخصوصية كل المشاركين في الحوار وتساويهم في حق طرح معطياتهم، مع الأخذ بالحسبان نقاط الخلاف والاتفاق بين جميع الأطراف.

**ج- العلاقات العامة في العصور الوسطى:**

لعبت العلاقات العامة في العصور الوسطى دوراً أساسياً وخاصة في شؤون الدعوة الدينية.

من أمثلة ذلك محاولات التمرد على النفوذ الطاغي للكنيسة الكاثوليكية، حيث نشأت الكنيسة البروتستانتية على يد " مارتن لوثر" الذي نجح في إقناع العديد من الجماهير بمظاهر الظلم الذي كانت تمارسه الكنيسة الكاثوليكية، وقد اعتمد في دعوته على مجموعة من الدعاة لديهم القدرة على إقناع الناس بدعوته الجديدة.

أما العرب وبسبب فقد كانوا يخلقون المناسبات للاجتماع وتداول الأخبار وتبادل الأفكار لربط بيئتهم الشاسعة بأواصر إعلامية. ومن ذلك الحج إلى الكعبة في موسم معين، والأسواق الأدبية التي كان يلتقي فيها والشعراء والأدباء الذين لعبوا دوراً إعلامياً مهماً في تاريخ العرب، حيث تعتبر أشعارهم سجلاً لتاريخهم ولعاداتهم وتقاليدهم، وكان للشاعر وظائف إعلامية واضحة فهو الذي يثير الحماس في نفوس المقاتلين ويدفعهم إلى الاستبسال في الحرب، وهو لسان حال القبيلة والمدافع عنها يمدح مآثرها وأبناءها ويهاجم أعدائها ويسلط الأضواء على عيوبهم.

**د- العلاقات العامة بعد ظهور الإسلام:**

أسهم ظهور الإسلام مساهمة كبيرة في تطوير العلاقات العامة فقد طبق الإسلام مبدأ احترام الفرد وتفكيره حيث أتبع أسلوب الحجة والإقناع لا القسر والإرهاب، وقد اعترف الإسلام بأهمية الرأي العام مما يعتبر اليوم من أهم مبادئ العلاقات العامة الحديثة، وتمثل ذلك بمبدأ الشورى في الحكم حيث كان مجلس الشورى يمثل رأي الجماهير ويقوم الخليفة بالتشاور معه في أمور الدولة والقضايا التي تهم المسلمين، كما اهتم الخلفاء المسلمون بالتعرف على آراء الرعية، وكثيراً ما كانوا يخرجون متنكرين ليطلعوا على حقيقة ما يجري في البلاد. وحث الإسلام على العدالة والمساواة والتمسك بالنزاهة ومبادئ الأخلاق في التعامل التجاري، وهذا هو أحد المبادئ الأساسية في العلاقات العامة الحديثة.

[2] أحمد حمدان http://palpr.com/vb/showthread.php?p=2667

ونجد أن القرآن الكريم له أكبر أثر إعلامي من حيث فصاحة الكلمة وبلاغة التعبير وقوة التأثير. فقد بلغ القرآن من عمق التأثير واتساعه ما لم تبلغه أية وسيلة إعلامية عرفها البشر. فقد جمع بـــين الملايـــين مـــن النـــاس علـــى اخـــتلاف أجناســـهم ولغـــاتهم وحـــضاراتهم.

ومن أمثلة العلاقات العامة في الإسلام أن انتصار صلاح الدين الأيوبي على الصليبيين لم يكن فقط بفضل الحرب والقتال وحسب، وإنما في المقام الأول يرجع إلى تعبئة جماهير المسلمين نفسياً بالوسائل والأساليب الإعلامية المختلفة التي أثرت تأثيراً كبيراً في الجنود وجعلتهم يصمدون في وجه العدو من أجل النصر.

**هـ- العلاقات العامة في العصر الحديث:**

مصطلح العلاقات العامة بمعناه الحديث استخدام لأول مرة في السنوات الأخيرة من القرن التاسع عشر، جاء ذلك في محاضرة ألقاها محامي في نيويورك يدعى " دورمان ايبتون " في كلية الحقوق في جامعة بيل عام 1882م وكان موضوعها " العلاقات العامة وواجبات المهنة القانونية" وفي عام 1908م استخدم "تيودور فيل" رئيس شركة التليفون والتلغراف الأهلية هذا التعبير لأول مرة على رأس تقرير الشركة لذلك العام، وقد أصبح المصطلح شائعاً ومعروفاً في العشرينات.

يعد إدوارد بيرنيز، المولود في فيينا في العام 1891م، المؤسس الحقيقي لفن العلاقات العامة، حيث كان أول من استخدم وسائل دعاية مباشرة وغير مباشرة للترويج لأفكاره عبر القنوات الإعلامية المختلفة، وبالاعتماد على علم النفس، ومجموعة من قوانين العلوم الاجتماعية، نجح بنشر أفكار "فرويد" لتصبح بديهة يومية بين الناس. واشتهر عن بيرنيز قوله: "إذا استطعنا فهم الآلية التي تحرك الجماهير، فإن بإمكاننا أن نسيطر على سلوكهم دون أن يعرفوا ذلك. وأطلق على مبادئه تلك فيما بعد "هندسة القبول". وضمت قائمة زبائن بيرنيز رؤساء للولايات المتحدة، وشركات صناعية كبرى مثل دودج وفورد وجنرال إلكتريك، كما أصبحت مؤلفاته "بروباجندا" و "بلورة الرأي العام" و"هندسة القبول" مراجع رئيسية في فن العلاقات العامة[3].

ويمكن تقسيم تاريخ العلاقات العامة الحديثة حسب أحد روادها " ادوار بيرنز " إلى أربعة مراحل:-

**المرحلة الأولى:**

تبدأ من عام 1900م إلى قيام الحرب العالمية الأولى عام 1914، وقد اعتبرها بيرنز مرحلة إعداد وتخصيب.

[3] أحمد حمدان، الموقع السابق

**المرحلة الثانية:**

تشمل سنوات الحرب العالمية الأولى كلها. وتتميز هذه المرحلة بظهور النشاط الحركي في مجال العلاقات العامة. كالدراسة التي أجرتها الولايات المتحدة الأمريكية للرأي العام للتعرف على مقوماته من جهة وأساليب التأثير فيه والدور الذي يمكن أن يؤديه لحشد الجهود من أجل الحصول على التأييد من جهة أخرى. وفي سبيل ذلك تقدمت أساليب قياس الرأي وإعداده وتوجيهه، واتصفت العلاقات العامة نتيجة لذلك بصفات اجتماعية وأخلاقية ونفسية تستند على احترام الكيان الإنساني وتقديس عقلية الفرد وتجنب الإرهاب والتضليل، والعمل على التأثير في الجماعات والأفراد عن طريق التبصير والتوضيح والمساعدة العينية.

**المرحلة الثالثة:**

وتقع في الفترة ما بين 1919-1929، وهي مرحلة نمو بسبب قوة الدفع التي انطلقت إبان الحرب، وتتميز هذه المرحلة بازدهار واضح في أساليب العلاقات العامة-وظهرت الأصول الفنية والمنهج العلمي بفضل جهود ليفي لي وأدوار بيرنز.

**المرحلة الرابعة:**

وظهرت خلال الفترة التي تمتد بظهور الأزمة العالمية الكبرى، وهي الأزمة الاقتصادية التي اجتاحت العالم حوالي 1935م، وتتميز بظهور نوعية من الضغوط نتيجة الانهيار الاقتصادي، ومن الطبيعي أن أي برنامج للعلاقات العامة يستلزم ميزانية تستقطع من موارد المؤسسة مكان الانهيار الاقتصادي سبباً في خفوت نشاط العلاقات العامة. ثم جاءت الحرب العالمية الثانية لتشهد انطلاق جديد لنشاط العلاقات العامة وحتى وقتنا الحاضر.

فمنذ بداية عام 1938م أصبح مفهوم العلاقات العامة مستقراً حيث كان الحديث عنه في كل مؤتمر يُعقد، وفي كل مجلة تصدر، وفي كل اجتماع لمجلس إدارة من إدارات المؤسسات. وذكرت مجلة "فورش" أنه في عام 1949 أصبح لدى 400 مؤسسة أقسام أو برامج للعلاقات العامة بالإضافة إلى 500 شركة علاقات تجارية تدعمها المشروعات التجارية أساساً. وقد تم في هذه الفترة أيضاً إنشاء جمعية العلاقات الأمريكية والمعهد البريطاني للعلاقات العامة سنة 1948 وجمعية العلاقات العامة الدولية التي أنشأت عام 1955م والتي نظمت عدة مؤتمرات بهدف مناقشة أسس ومبادئ العلاقات العامة وتقييم مستوى الممارسة ومشاكلها بهدف تحسين وتقويم أداء الوظيفة. كما تكونت في فرنسا جمعية للعلاقات العامة عام 1949م. وفي استراليا بدأ نشاط العلاقات العامة عام 1950م وفي بلجيكا أنشئ أول مركز للعلاقات العامة سنة 1952م أما إيطاليا فقد أنشأت أول جمعية للعلاقات العامة سنة 1954م. وخلال هذه الفترة بدأت محاولات لوضع دساتير أخلاقية لهذه المهنة تحدد آدابها وقواعدها، حيث وضعت "جمعية العلاقات العامة الأمريكية" دستوراً للمهنة عام 1960م وعدلته في عام

1963م، كما أصدر "معهد العلاقات العامة البريطاني" دستوراً للمهنة عام 1970م يتكون من خمسة عشر بنداً تماثل إلى حدّ كبير دستور جمعية العلاقات العامة الأمريكية.

**مدخل العلاقات العامة**

إذا عرفنا أن كل نشاط في الحياة الحديثة يعتمد أساسا على الناس، وأنه لكي ينجح هذا النشاط ويزدهر ينبغي أن يعرف الكيفية التي يمكنه بها أن يتعامل مع الناس، فإننا يمكن أن نقدر مدى تعدد وتنوع المجالات التي تحتاج إلى العلاقات العامة، ومدى وأهمية العلاقات العامة وفعاليتها لها كعلم يهتم بآراء الناس واتجاهاتها ومواقفها من كل جماعة أو تنظيم[4].

والعلاقات العامة اليوم تمثل أهمية بالغة للمؤسسات المعاصرة، حيث تستهدف تحقيق التوافق والتكيف بينها وبين جماهيرها التي تتعامل معها، وبهذا التوافق والتكيف يتوفر للمؤسسات المعاصرة مناخ أكثر ملائمة لتطورها تطوراً سليماً ومستقراً، بينما يتوفر للجماهير المتعاملة معها حياة اجتماعية مشتركة أفضل[5].

وعلى الرغم من الدور المحوري والاستراتيجي للعلاقات العامة على مستوى المنظمة وعلى مستوى جماهيرها وعلى مستوى المجتمع، مازال الكثير ينظر للعلاقات العامة على أنها مهنة المدح والتسبيح للمنظمة والحصول على أكبر حجم ممكن من التغطية في وسائل الإعلام المختلفة والتأكيد على نشر صورة المدير وكبار المسئولين في الصحف والمجلات. واقع العلاقات العامة اليوم يختلف تماماً عن هذا الفهم الخاطئ لمهنة تلعب دوراً استراتيجياً في حياة المنظمة. فالعلاقات العامة في عالم اليوم، عالم سلطة الرأي العام وثورة المعلومات وعالم يتميز بالتعقيد والتداخل والتبعية المتبادلة، هي وظيفة إدارية لا تقل أهمية على الإدارة المالية أو إدارة التسويق وهي بذلك تلعب دوراً استراتيجياً في المهام الاستراتيجية للمنظمة وتساهم بحجم كبير في توفير المعلومات والبيانات والاستشارات الضرورية لصناعة القرار الرشيد في المنظمة. لكن يبقى أن نقول أنه بعد مرور أكثر من مائة عام على ممارسة العلاقات العامة مازالت هذه المهنة تعاني سوء التقدير من العام والخاص وحتى كبار المسئولين والإداريين في مختلف المنظمات والمؤسسات مازالوا لا يعرفون ماهية العلاقات العامة الحقيقية[6].

[4] محمد محمد البادي، أسس الاتصال في العلاقات العامة، محاضرات ملقاة على طلبة السنة الثالثة بقسم العلاقات العامة والإعلان (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، 1977) ص1.
[5] محمد محمد البادي، العلاقات العامة وطبيعة الرأي العام، ط1 (جدة: دار الشروق، 1984) ص13.
[6] محمد قيراط، العلاقات العامة في الإمارات العربية المتحدة، ط1 (الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 2006) ص54.

فلا توجد مهنة أسئ فهمها اليوم مثل مهنة العلاقات العامة، ومن المشكلات التي تعاني منها كذلك عدم وجود تعريف شامل وجامع للعلاقات العامة، وهذا بسبب انتشارها ووجودها في جميع المجالات ومختلف المنظمات[7].

والحق أن نظرة الإدارة في العديد من المنشآت إلى وظيفة العلاقات العامة لا تزال حتى الآن يشوبها ذلك النوع من القصور الذي لا يتصور هذه الوظيفة بمفهومها الشامل ولا يدرك أنها أصبحت الآن –بعد تجارب هائلة خاضتها الإدارة في الدول المتقدمة– من الوظائف الإدارية الأساسية التي لا تقل أهميتها عن وظائف الإنتاج أو الخدمات أو التسويق أو التمويل أو الأفراد وغيرها من الوظائف الأساسية للمنشأة، ومازلنا حتى الآن ننادي بأن تقوم الإدارة بتغيير نظرتها التقليدية لوظيفة العلاقات العامة، وتجاري الاتجاهات الحديثة للإدارات العلمية التي تضع هذه الوظيفة في مكانها الصحيح[8].

كما أنه لا تزال دراسات العلاقات العامة من النواحي التطبيقية في العالم العربي تحتاج إلى جهود كبيرة لمواجهة القصور الملحوظ في هذا النوع من الدراسات، فرغم أن المكتبة العربية زخرت بمؤلفات قيمة تتناول الأسس والمبادئ النظرية للعلاقات العامة، بالإضافة إلى تقديم صورة الواقع الفعلي لممارسة هذه المهنة في بعض البلدان العربية، فإن الإسهامات التي قدمت في مجال ما ينبغي أن يكون عليه التطبيق في المجالات المختلفة مازالت محدودة لا تكفي لإشباع حاجة الدارسين والممارسين[9].

وإذا كان من المسلم به أن العلاقات العامة ظاهرة اجتماعية حتمية ارتبط ظهورها بنشأة المجتمعات الأولى فإنه من الثابت أيضاً ممارسة هذه الوظيفة خلال العصور الماضية لم تخضع للتقنين العلمي. فقد اعتمدت العلاقات العامة خلال مراحل التاريخ المختلفة على المهارات الشخصية لممارسيها والتي تنجح حيناً وتفشل أحياناً[10].

**مفهوم العلاقات العامة:**

ولد اختصاص العلاقات العامة بعد الحرب العالمية الأولى (1914– 1919). وقد ظهر مصطلح العلاقات العامة لأول مرة في عام 1882 بقلم دورمان إيتون ETON، في محاضرة استخدم إيتون المصطلح صراحةً في عنوانها. ثم استخدم بيتر لس المصطلح ذاته في عام 1919 في دراسة تجمع بين المؤسسة والعميل، وكانت أول رؤية إنسانية للعلاقات العامة تجمع

[7] محمد قيراط، المرجع السابق، ص16.
[8] سمير محمد حسين، العلاقات العامة، ط2 (القاهرة، عالم الكتب، 1995) ص8.
[9] علي عجوة، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، (القاهرة، عالم الكتب، 2001) ص155.
[10] علي عجوة، المرجع السابق، ص13.

بين مصالح الفرد والمؤسسة معاً. وبلغ عدد تعاريف العلاقات العامة في عام 1976 (500) تعريفاً. ويناهز اليوم عدد تعاريف المصطلح أكثر من 1000 تعريفاً!!!

ولو استعرضنا هذه التعاريف خلال قرن وربع من الزمان وتحديداً من عام 1882 وحتى عام 2008، لوجدنا أن هذه التعاريف ترتكز على مضامين دلالية تختلف من بلد لآخر ومن مؤسسة لأخرى ومن مستخدم لآخر ومن زمن لآخر وفق أهداف كل طرف من العلاقات العامة، وأنها تشكل وحدات دلالية يكوّن مجموعها في كل تعريف حقلاً دلالياً يترجم رؤية صانع هذا التعريف واستراتيجيته وهدفه من المصطلح.

ولو استعرضنا هذه التعاريف جميعها لوجدنا أن وحداتها الدلالية تتمحور حول دلالات[11]:

1.التواصل والاتصال.

2.الوظيفة الإدارية.

3.النشاط الإداري لكسب الجمهور وتأييده.

4.استمالة الجمهور لفكرة أو منتج.

5.التفاهم بين المؤسسات وجمهورها الداخلي.

6.التفاهم بين المؤسسات وجمهورها الخارجي.

7.الدور الاستشاري الناصح للمؤسسات لصنع قرار متوازن يوائم بين مصلحة المؤسسة ومصلحة المستهلك أو الزبون (الجمهور).

8.تشكيل الرأي العام وقولبته وتوجيهه.

9.الدور الوقائي: – تنبؤ بتوجهات الرأي العام في قضية من القضايا.

–تنبؤ بمؤشرات الاحتياجات.

10.قياس اتجاهات الرأي العام: رأي الجمهور يؤثر في صنع قرار المؤسسة.

11.الدعاية.

12.الترويج.

13.التسويق – العلاقات العامة التسويقية.

14.القضايا الاجتماعية.

15.علم: جانب نظري.

16.فن: جانب تطبيقي.

16.علم اجتماع سلوكي.

17.إقناع وساطة.

[11] نبيل اللو http://etudiantdz.com/vb/t36539.html

18.الحوار.

**مفهوم العلاقات العامة والنظم السياسية:**

كثيراً ما يثار الجدل حول مفهوم العلاقات العامة في الدول ذات الأنظمة السياسية المختلفة. فقد يتصور البعض أن مفهوم العلاقات العامة في النظام الرأسمالي يختلف عن مفهومها في النظام الاشتراكي أو أن مفهومها في الدول النامية يختلف عن مفهومها في الدول المتقدمة. والحقيقة أن مفهوم العلاقات العامة ثابت لا يختلف باختلاف الأنظمة السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية. كما أن طبيعة العلاقات العامة كعملية مستمرة تتكون من أربعة مراحل أساسية هي البحوث والتخطيط وتنفيذ البرامج والتقويم، لا تحتمل الاختلاف باختلاف الأنظمة أو المؤسسات.

ويحدث الاختلاف في الواقع العملي حينما تعكس الأهداف فلسفة النظام الذي تعبر عنه. فالأهداف التي تحددها إدارة علاقات عامة في مؤسسة تسعى إلى الربح تختلف عن الأهداف التي تحددها إدارة علاقات عامة في مؤسسة أخرى لا تسعى إلى الربح على الرغم من وجود بعض الأهداف المشتركة بينهما. كذلك الحال بالنسبة لاختلاف الأنظمة السياسية في بعض الدول الذي ينعكس بدوره على طبيعة أهداف العلاقات العامة في هذه الدول أو تلك[12].

وعلى الرغم من تعدد التعريفات التي تقدم بها الدارسون والممارسون بجانب تعريفات الهيئات المختصة بالعلاقات العامة إلا أن هناك نقاط وسمات مشتركة بينهم رغم اختلاف أساليب الصياغة أو التفاصيل بين تعريف وآخر، كما أن ثمة تعريفات زخرت بها المؤلفات العلمية، بعضها ركز على العلاقات العامة كوظيفة إدارية، والبعض على أنها عملية اتصالية، وركزت تعريفات أخرى على أن العلاقات العامة فلسفة اجتماعية للمنظمات العاملة في المجتمع، الربحية منها وغير الربحية، الخاصة والعامة، الإنتاجية والخدمية.

كما تجاوز بعض الباحثين الاهتمام بتعريف العلاقات العامة، لأن كثيراً من المنظمات الكبرى في المجتمع الغربي الصناعي بدأ يتخلى عن مصطلح العلاقات العامة التقليدي ويستبدله بمصطلح "اتصالات المنظمة" Corporate Communications، والذي يدمج كل الوظائف والأنشطة الاتصالية في المنظمة –العلاقات العامة، والإعلان، والدعاية، والبيع الشخصي، وعمليات تنشيط المبيعات، ومكونات المزيج التسويقي– في مركب واحد، أصبح يعرف علمياً بالاتصال التسويقي المتكامل" "Integrated Marketing Communication"، ومع ذلك

[12] علي عجوة، المرجع السابق، ص15.

فنحن في حاجة إلى الاستعانة **بتعريفات العلاقات العامة** الإجرائية التي تساعد على فهم عمليات إدارة العلاقات العامة[13].

فها هو **قاموس وبستر Webster's New Collegiate Dictionary** يعرف العلاقات العامة بأنها:

"مجموعة من النشاطات تقوم بها هيئة أو اتحاد أو حكومة أو أي تنظيم في البناء الاجتماعي، من اجل خلق علاقات جيدة وطيبة وسليمة مع الجماهير المختلفة، التي تتعامل معها، كجمهور المستهلكين والمستخدمين وحملة الأسهم، وكذلك الجمهور بوجه عام، وذلك لتفسير نفسها للمجتمع حتى تكتسب رضاه"[14].

واهم ما أشار إليه هذا التعريف هو انه لم يقصر العلاقات العامة على نوع معين من المؤسسات أو الأجهزة أو على نوع معين من المهن، بل انه أوضح أن العلاقات العامة تمارس في كافة المؤسسات والأجهزة المختلفة، سواء كانت حكومية أو غير حكومية، صناعية أو تجارية أو خدمية أو غيرها، كما أن هذا التعريف اهتم بتوضيح الهدف من العلاقات العامة، وهو تكوين علاقات طيبة بين تلك المؤسسات وبين الجماهير التي تتعامل معها أو تتصل بها، حتى تكتسب تلك المؤسسات في النهاية رضا المجتمع الذي تعيش فيه. كما أن هذا التعريف لم يغفل نوعية الجماهير، سواء كانت الجماهير الخارجية (ممولين أو مستهلكين) أو الجماهير الداخلية، أي أولئك العاملين في هذه المؤسسات .

ويؤخذ على هذا التعريف أنه اعتبر العلاقات العامة نشاط من جانب المؤسسات، واستخدام كلمة نشاط فيه خلط بين مفهوم العلاقات العامة واستخدامها كمرادف لبعض وظائفها مثل الإعلام والدعاية والإعلان عن المنظمة، ولكن مفهوم العلاقات العامة أوسع واشمل من مفهوم هذه المصطلحات، كما أن هذا التعريف اعتبر العلاقات العامة نوعا من النشاط الإنساني دون أن يضفى عليها طابع الفن أو العلم، فهو لم يحدد الأسس العلمية التي تقوم عليها العلاقات العامة، باعتبار أن العلاقات العامة لا تقوم على الارتجال، بل أنها تقيس وتحلل وتخطط وتنفذ وتتابع وتقيم، ويتطلب القيام بها أخصائيين مدربين على عملياتها.

**وعرفها معهد العلاقات العامة:** بأنها "الجهود المخططة والمقصودة والمدعمة لإيجاد التفاهم والثقة والمحافظة على التفاهم المتبادل بين المنظمة وجمهورها".

---

[13] راسم محمد الجمال، خيرت معوض عياد، إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي، ط2 (القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 2008)، ص37.

[14] Webster's Third New international Dictionary, unabridged, Vol. 2 (Springfield, Massachusetts: G & C. Merriam Company, 1971), p. 1836.

ويعد مصطلح (الجمهور) لفظه مناسبة، ذلك أن العلاقات العامة تهتم بجميع فئات المجتمع التي تتصل بها، والعلاقات العامة تعمل على كسب ثقة الجمهور في الانجازات التي تقوم بها المؤسسة، وإزالة الجمود والعداء وسوء الفهم، وهي تختلف عن أساليب الاتصال الإغرائية التي يقدمها الإعلان.

وهناك تعريف شائع للعلاقات العامة وأكثر نوعية عرضته **مجلة العلاقات العامة Public Relation's News الأمريكية**، وتشير فيه إلى:

"أن العلاقات العامة وظيفة إدارية تقيّم اتجاهات الجمهور، وتحقق تناسق سياسات وتصرفات الفرد أو التنظيم مع المصلحة العامة، وتضع وتنفذ برنامج عمل للفوز بثقة الجمهور و تقبله للمؤسسة ".

و في ضوء هذا التعريف، فالعلاقات العامة هي جزء من نشاط أي مؤسسة، و هي مستمرة، وليست عملاً وقتياً[15] .

كما عرف **كانفيلد ومور Canfield and Moore** العلاقات العامة بأنها:

"الفلسفة الاجتماعية للإدارة والتي تعبر عنها من خلال أنشطتها وسياساتها المعلنة للجمهور لكسب ثقته وتفاهمه"

ويؤكد كانفيلد ومور في شرحهما لهذا التعريف على أهمية الاتصال المزدوج في تحقيق التفاهم بين أي مؤسسة وجماهيرها، وأن الثقة بين الطرفين لا تتحقق بسهولة، وإنما تحتاج إلى جهود مستمرة وكذلك فإن العلاقات العامة ليست بديلاً عن الإدارة الجيدة أو علاجاً للسياسات القاصرة أو المنتجات السيئة أو الخدمات الرديئة، فالإنفاق على العلاقات العامة في هذه الأحوال يضيع سدى لأنه لن يحقق أي نتائج طيبة للمؤسسة.

**أما جريز ويلد Griswold** فقد عرف العلاقات العامة بأنها:[16]

"الوظيفة التي تقوم بها الإدارة لتقويم الاتجاهات ، وتحديد سياسات الفرد أو المنظمة بما يتفق مع مصلحة الجمهور وتفاهمه".

**تعريف آخر يقدمه بول جاريت (Paul Garret)** يؤكد فيه أن: "العلاقات العامة ليست وسيلة دفاعية لجعل المؤسسة تبدو في صورة مخالفة لصورتها الحقيقية، وإنما هي الجهود المستمرة من جانب الإدارة لكسب ثقة الجمهور من خلال الأعمال التي تحظى باحترامه"[17].

من هذا التعريف يتضح أهمية الجانب البناء للجهود الصادقة لكسب ثقة العملاء وليست الوسائل الدفاعية لتحقيق تلك الثقة.

---

[15] http://pressacademy.net/modules/news/article.php?storyid=348

[16] Griswold Glenn and Denny: Your Public Relations, New York, Magazines Of Industry Inc. 1948, p4

[17] علي عجوة، المرجع السابق، ص15-16.

**وفي رأي روبينسون:**

"أن العلاقات العامة ما هي إلا ممارسة تطبيقية للعلوم الاجتماعية والسلوك وهو لذلك يربط بين تطور هذه العلوم، ويقول إنه رغم ما للعلاقات العامة من ماض بعيد فإن تاريخها حديث جداً".

– وقد خلص روبينسون إلى تعريف العلاقات العامة بأنها:

"العلاقات العامة كعلم اجتماعي وسلوكي تطبيقي هي تلك الوظيفة التي تتضمن:

1- قياس وتقويم وتفسير اتجاهات الجماهير المختلفة التي لها صلة بالمنظمة.

2- مساعدة الإدارة في تحديد الأهداف الرامية إلى زيادة التفاهم والوفاق بين المنظمة وجماهيرها وقبول هذه الجماهير لمنتجات المنظمة وخططها وسياساتها، والأفراد العاملين بها.

3- تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف ومصالح واحتياجات الجماهير المختلفة التي لها صلة بها.

4- تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج الرامية لكسب رضاء الجماهير وتفاهمها[18].

**ويعرفها** "**إبراهيم إمام**" بأنها : " فن معاملة الناس والفوز بثقتهم ومحبتهم وتأييدهم ، ومعنى ذلك ببساطة هو كسب رضا الناس بحسن المعاملة الصادرة عن صدق وإيمان بقيمة الإنسان في المجتمع"[19].

**وعرفها محمود الجوهري** – رئيس جمعية العلاقات العامة العربية بقوله : "العلاقات العامة علم يدرس سلوك الأفراد والجماعات دراسة علمية بغية تنظيم العلاقات الإنسانية على أساس التعاون والمحبة والوعي. ويهدف هذا العلم إلى رعاية العلاقات الإنسانية في المجتمع ، وكسب ود الجماهير وبين الجماهير التي تتعامل معها من جهة أخرى، والتفاهم عملية متبادلة"[20].

**في حين عرفت جمعية العلاقات العامة الفرنسية** نشاط العلاقات العامة بأنه : "صورة من السلوك وأسلوب للإعلام والاتصال بهدف بناء وتدعيم العلاقات المليئة بالثقة ، والتي تقوم على أساس المعرفة والفهم المتبادلين بين المؤسسة وجمهورها المتأثر بوظائف وأنشطة تلك المؤسسة"[21].

**كما عرفها جلال عبد الوهاب** بأن "العلاقات العامة هي فن التعامل الناجح الذي يقوم على أسس علمية مع الأفراد والجماعات داخل المنظمة وخارجها بطريقة واعية متبادلة ؛ لتحقيق أهداف

---

[18] على عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، ط ٣(القاهرة، عالم الكتب، ١٩٨٥) ، ص 23 – 24.

[19] إبراهيم إمام ، فن العلاقات العامة والإعلام ، ( القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، 1968) ، ص 8

[20] محمود محمد الجوهري ، العلاقات العامة بين الإدارة والإعلام ، (القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، 1968)، ص 9

[21] جلال عبد الوهاب، أسس العلاقات العامة والمجالات الرياضية والاجتماعية (الكويت : دار البيان ، 1972 )،ص 15

الهيئـة أو المنـشأة، أو الفكـرة مـع مراعـاة القيم الأخلاقيـة ، والقـوانين ، والمعـايير الاجتماعيـة ، والتقاليد السليمة السائدة"[22].

**وقد توصلت جمعية العلاقات العامة الدولية إلى التعريف التالي**" :العلاقات العامة هي وظيفة الإدارة المستمرة والمخططة والتي تسعى بها المؤسسات والمنظمات الخاصة والعامة لكسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير التي تهمها والحفاظ على استمرار هذا التفاهم والتعاطف والتأييد وذلك من خلال :قياس اتجاه الرأي العام لضمان توافقه قدر الإمكان مع سياساتها وأنشطتها، وتحقيق المزيد من التعاون الخلاق والأداء الفعال للمصالح المشتركة (باستخدام الإعلام الشامل والمخطط)[23].

**التعريف المهني المتخصص Functional Definition**

العلاقات العامة في أبسط معانيها هي إقامة علاقات حسنة بين المنظمة وجماهيرها الداخلية والخارجية مبنية على التفاهم والثقة المتبادلة، ويهتم التعريف المهني المتخصص لها بإبراز الوظائف الأساسية التي تضطلع بها إدارة العلاقات العامة، في أي منظمة حكومية أو خاصة، كما يعتبر العلاقات العامة نفسها وظيفة من الوظائف الإدارية المختلفة بالمؤسسة فكما توجد إدارة لشؤون الموظفين، وإدارة للشؤون المالية مثلاً، فهناك إدارة للعلاقات العامة[24].

**التعريف الاجتماعي الشامل Comprehensive Social – Behavioral Approach**

يقصد بالاتجاه الاجتماعي للعلاقات العامة كمهنة ذات طابع خاص، كل ما يصدر عن المؤسسة من أعمال وتصرفات وقرارات، وكل ما يتصل بها من مظهر واستعدادات وتكوينات مادية .ذلك لأن كل ما يصدر عن المؤسسة أو يتصل بها له تأثيراته المعنوية على الجماهير التي ترتبط مصالحها بها. وهذه التأثيرات هي التي تعطي لهذه العناصر طبيعتها كأنشطة للعلاقات العامة، وهي أيضًا التي تعطي لاتجاه العلاقات العامة هنا صفته الاجتماعية[25].

ومن خلال التعريفات السابقة أرى أن العلاقات العامة هي: " العلاقة المخططة والمدروسة للتواصل بين فرد وفرد (أو أفراد) أو بين مؤسسة وجماهيرها –الداخلية والخارجية– بهدف توطيد ورعاية العلاقات المشتركة ولكسب الثقة المتبادلة، وإحداث التأثير المستهدف فيهم.

**وظائف العلاقات العامة:**

وقد يثار العديد من التساؤل الخاص بموقع وظيفة العلاقات العامة ومكانتها بين الوظائف الإدارية لأية منشأة، ويقتضي ذلك ضرورة التعرض للوظائف الإدارية ومدى ارتباط العلاقات العامة بها، وتتمثل وظائف المنشأة أو وظائف الإدارة في مجموعة وظائف أساسية هي الإنتاج ،

---

[22] جلال عبد الوهاب، المرجع السابق، ص9

[23] أحمد إبراهيم أبو سن، العلاقات العامة في الدولة الحديثة، (دبي، المطبعة العصرية ١٩٨٤)، ص13- 14.

[24] أحمد إبراهيم أبو سن، العلاقات العامة في الدولة الحديثة، مرجع سابق، ص ١١.

[25] المرجع السابق، ص14.

والتسويق ، والتمويل ، والأفراد ، وكانت هذه الوظائف الأربعة هي مجموعة الوظائف الخاصة بالمنشأة في ظل الفكر الإدارية التقليدي ، إلى أن تنبه الممارسون إلى وجود وظيفة خامسة وأساسية من وظائف الإدارة من انطلاقا من التساؤلات التي أثيرت حول الإطار الاجتماعي الذي تعمل فيه المنشأة وطبيعة اتصالاتها وعلاقاتها بالمنظمات الأخرى في المجتمع ، وقد تمثلت أهم هذه التساؤلات فيما يلي : -

• هل تعمل المنشأة في فـراغ؟
• هل تعمل المنشأة بمعزل عن المنشآت الأخرى التي تساعدها في مجال نشاطها سواء الإنتاجي أو الخدمي كالموردين والموزعين ومنظمات الخدمات المختلفة؟
• هل تعمل المنشأة بمعزل عن المنشآت المنافسة؟
• هل تعمل المنشأة بمعزل عن جمهور المستهلكين وطالبين منتجاتها أو خدماتها داخليا أو خارجيا؟
• هل تعمل المنشأة بمعزل عن الهيئات والمنظمات التي تسهم في التطور الفني والتكنولوجي في مجال نشاطها؟
• هل تعمل المنشأة بمعزل عن المنظمات والهيئات الحكومية والرسمية ذات الصلة بطبيعة النشاط الذي تقوم به؟
• هل تعمل المنشأة بمعزل عن الهيئة المحلية والمجتمع المحلي، وما يحيط بها من نظم بيئية ومحلية ومنظمات تعمل معها في نفس الوقت، مع التأكيد على أن المنظمات بغض النظر عن طبيعة نشاطها – صناعي، تجاري، زراعي، خدمات – إنما أنشئت أصـلا لخدمة المجتمع في مجال نشاطها سواء على المستوى المحلي أو الوطني؟
• هل تعمل المنشأة بمعزل عن المنظمات والهيئات الإقليمية والدولية إذا ما أتسع نطاق نشاطها الإنتاجي أو التجاري أو الخدمي ليشمل بعض المجالات الدولية؟

وبالطبع كانت الإجابات على جميع هذه التساؤلات بالنفي ، وهو ما يشير ويؤكد على أهمية الاتصال الفعال –وهي الوظيفة الخامسة– الذي يجب أن تقوم به المنشأة مع كافة الهيئات والمنظمات والاتحادات والتنظيمات ذات الصلة بطبية النشاط الذي تقوم به .

**ولقد حددت الجمعية الأمريكية للعلاقات العامة (PR.SA)** في بحث لها ثمانية وظائف أساسية لمهنة العلاقات العامة على النحو التالي[26] :

[26] علي عجوة، المرجع السابق، ص18 - 19

1- **كتابة التقارير**، والبيانات الصحفية، و الكتيبات، ونصوص برامج الراديو والتلفزيون، والخطب وحوار الأفلام، ومقالات المجلات، والصحف التجارية وإنتاج المواد الإعلامية والفنية.

2- **تحرير النشرات العمالية**، والصحفية، وتقارير المساهمين، وسائر المخاطبات الموجهة من الإدارة إلى كل فرد من أفراد المؤسسة والجماهير الخارجية .

3- **الاتصال بالصحافة والراديو**، والتلفزيون، وكذلك المجلات والملاحق الأسبوعية ومحرري الأقسام التجارية بهدف إثارة اهتمامهم لنشر الأخبار والموضوعات التي تتعلق بالمؤسسة.

4- **تحسين صورة المؤسسة**، من خلال الأحداث الخاصة كالحفلات التي تقام لرجال الصحافة، والمعارض وتنظيم الزيارات، وتقديم التسهيلات، وإقامة الاحتفالات في المناسبات العامة أو الخاصة وتنظيم المسابقات، ورعاية العلاقات مع الضيوف، وتقديم الهدايا التذكارية، وإنتاج أفلام عن المؤسسة بالإضافة إلى غيرها من الوسائل البصرية الأخرى كالشرائح وشرائط الفيديو.

5- **مواجهة الجماعات المختلفة**، والتحدث إليها من خلال لقاءات طبيعية وإعداد خطب للغير، وتخصيص متحدث باسم المؤسسة، وتقديم المتحدثين في الحفلات والاجتماعات العامة.

6- **إنتاج النشرات**، والكتيبات والتقارير الخاصة، ومواد الاتصال المصورة ودوريات المؤسسة وإخراجها على نحو فني يتفق مع الذوق العام.

7- **تحديد الاحتياجات والأهداف**، والخطوات اللازمة لتنفيذ المشروع، وهذا يحتاج إلى خبرة رفيعة في العلاقات العامة، ومقدرة خاصة في توجيه النصح والمشورة إلى رجال الإدارة.

8- **استخدام الإعلانات الإعلامية**، في إعلاء اسم المؤسسة، والتنسيق المستمر مع قسم الإعلان بالمؤسسة وغالبا ما تكون مسؤولية قسمي الإعلان والعلاقات العامة بالمؤسسة مسؤولية مزدوجة.

**ويضيف الباحثان الأمريكيان كاتليب وسنتر** (Cutlip and center) إلى هذه الوظائف أربع وظائف أساسية هي[27] :

**1- المشاركة في المناسبات العامة** كتمثيل المنظمة في المشروعات التي تتصل بالنواحي المدنية والاجتماعية والثقافية والسياسية والتعليمية والشؤون العامة.

[27] Cutlip Scott and Allen center: Effective Public Relations: 5th Edition, Englaned cliffs New Jersey, printice Hall, Inc. 1981, p 339.

2- **إجراء البحوث والدراسات** المتعلقة بآراء الجماهير المعنية حتى يمكن القيام بالوظائف السابقة على أكمل وجه.

3- **تفسير سياسات المؤسسة** وقراراتها للهيئات الحكومية وللشخصيات التي تملك حق التصويت في أي أمر يخصها عند إقرار السياسة العامة.

4- **تدريب المتحدثين** الأكفاء للتعبير عن المؤسسة.

كما تعد العلاقات العامة وظيفة من وظائف الإدارة التي تهدف إلى تقدير أهمية الرأي العام، وترمي إلى تخطيط وتنظيم الجمهور لتوضيح معالم سياستها، وحقيقة أهدافها للأفراد العاملين بها، والجماهير التي تتعامل معها والمجتمع الذي تباشر نشاطها فيه، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهم، من هذا يتضح أن العلاقات العامة تضمن ثلاث نقاط هي:

أولاً: تقدير قيمة الرأي العام وتوضيح معالم الجمهور الذي تنشد رفاهيته وتحاول تحقيق رغباته.

**ثانياً:** استشارة الخبراء لوضع البرنامج الصالح لهذا الغرض.

**ثالثاً:** استخدام الوسائل الفعالة للتأثير على الرأي العام[28].

وتعتبر العلاقات العامة حلقة الوصل بين أية منظمة والمجتمع الذي يحيط بها، فكل منظمة في المجتمع تقوم بتقديم خدمة معينة أو إنتاج معين لأفراد المجتمع، ولابد أن تقوم علاقة عامة مع أولئك الأفراد، تهدف إلى إعلامهم وإقناعهم بالخدمة وتستأنس بآرائهم في تقييم الخدمة وتأييدهم ودعمهم لها وتحترم تلك الآراء وتهتدي بها، وتسعى المنظمة لكي تكون هذه العلاقة قوية ومتصلة وقائمة على الثقة المتبادلة بين الطرفين والمنظمات الحديثة بمختلف أنواعها تسعى للحصول على رضا الجماهير عنها، وذلك ناتج من زيادة أهمية الفرد في المجتمع الحديث، ومن قوة تأثير الرأي العام على نشاطات المنظمات سلبًا أو إيجاباً[29].

ومن جهة أخرى أكدت الاتجاهات الحديثة في الدراسات الإعلامية والترويجية والتسويقية أهمية " الصورة الذهنية للمنشأة " Image على أساس أن أية منشأة تعمل في أطار صورة ذهنية تكونت عنها كافة الهيئات والجهات التي تتعامل معها داخليا وخارجيا ، وتعمل في نفس الوقت على زيادة الجوانب الايجابية والمشرقة في هذه الصورة، على أساس أنه كلما كانت هذه الصورة الذهنية واضحة ومتميزة ازدادت درجة تقدير المنشأة لدى الجهات التي تتعامل معها، وازدادت فعالية العملية الاتصالية بينهما وبين هذه الجهات، مما يؤدي إلى زيادة مكانة المنشأة، ورفعة قدرها، وتدعيم سمعتها الايجابية الطيبة في المجتمع، وهو ما ينعكس أيضا على مستوى الأداء ويؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية أو الخدمية بها، وعلى الرغم من أن الصورة الذهنية

[28] عادل حسن، العلاقات العامة،( بيروت، دار النهضة العربية، ١٩٨٤) ، ص12 – 13.
[29] أحمد إبراهيم أبو سن، العلاقات العامة في الدولة الحديثة، مرجع سابق، ص ١٠.

للمنشأة ترتكز على مستوى الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها، وكفاءة العمليات التسويقية بها، وسياساتها المالية، ونوع ومهارة ومستوى العاملين بها، إلا أن كل هذه المتغيرات في حاجة إلى من يبرزها ويبلورها ويقدمها بشكل ملائم ومناسب إلى الجمهور وإلى كافة المنظمات والهيئات في المجتمع، ويفيد من كافة الجهود المبذولة على مستوى المنشأة في تكوين صورة متكاملة عن أوجه النشاط التي تقدمها المنشأة ومدى أسهامها الايجابي في تلبية احتياجات الأفراد والمجتمع على أسس علمية وموضوعية سليمة، بحيث يخلق لدى الأفراد والمنظمات انطباعا ايجابيا ممتازاً عن المنشأة ينسحب بالتالي على منتجاتها وخدماتها وسياساتها التسويقية والمالية وأوجه نشاطاتها المتعددة.

وهكذا بات من الضروري أن توجد وظيفة أساسية إلى جانب الوظائف الأربعة الأساسية للمنشأة لكن تقوم بهذا الدور الهام وهو الاتصال الفعال مع المجتمع بأفراده وهيئاته ومنظماته المتعددة ، وخلق الصورة الذهنية الممتازة والانطباع الايجابي عن المنشأة لدى الأفراد والمنظمات في المجتمع، مما يؤدى إلى خلق الظروف المواتية والمناخ الايجابي الذي تستطيع فيه المنشأة أن تمارس وظيفتها الإنتاجية أو الخدمية في المجتمع بشكل فعال.

ومن هنا تنبهت الإدارة إلى أهمية " العلاقات العامة " كوظيفة أساسية للمنشأة تقوم بهذه المسئوليات والمهام على مستوى المنشأة ككل، وهكذا أصبحت مجموعة الوظائف الإدارية للمنشأة تتمثل في تقديم الإنتاج أو الخدمات المطلوبة بالكم والكيف والجودة المناسبة، وباستخدام أساليب وسياسات تسويقية، طبقا للمفهوم الشامل لوظيفة التسويق في المشروع الحديث – تستهدف أحداث درجة الإشباع الأمثل للاحتياجات من السلع والخدمات– وفق سياسات مالية سليمة ، وبأتباع أفضل السياسات في مجال الأفراد في إطار أفضل نظام فعال مع مختلف فئات الجماهير الخاصة بالمنشأة داخلياً وخارجياً وعلى مستوى المجتمعات المحلية والوطنية والدولية، وهذه الوظيفة الأخيرة هي الوظيفة التي تقوم بها "العلاقات العامة" في المنشأة .

وتؤدي العلاقات العامة الناجحة على مستوى المنشأة إلى دعم وتنمية كل الوظائف الإدارية للمنشأة وهي وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد، وذلك عن طريق تكوين وتنمية علاقات ايجابية فعالة مع فئات جمهور المتعاملين مع هذه القطاعات المختلفة كالموردين، ومنافذ التوزيع، والمستهلكين، والمنافسين، والبنوك والمؤسسات المالية، وشركات التأمين، والعاملين الحاليين والمرتقبين، والمؤسسات الحكومية أو الأهلية ذات الصلة بأنشطة المنشأة، بحيث تتبوأ المنشأة لدى كل فئة من هذه الفئات مركزاً متميزاً يتيح لها الأفضلية والأولوية في سد احتياجاتها الإنتاجية والمالية، وتوزيع منتجاتها أو خدماتها، ومواجهة المنافسة، واستقطاب أفضل العناصر البشرية وأكفأها للعمل لديها ودعم القوى البشرية العاملة بها، وهو ما يؤدي إلى تنمية كل قطاع من

القطاعات الإنتاجية أو الخدمية أو التسويقية أو المالية أو الأفراد على حدة نموا كبيرا تمثل محصلته في مجموعها نمواً وازدهاراً للمنشأة ككل.

وعلى هذا الأساس فأن وظيفة العلاقات – طبقا لهذا المفهوم ولهذه النظرة من الزاوية الإدارية – تتميز بخصائص أساسية هي : –

• العلاقات العامة وظيفة إدارية أساسية من وظائف المنشأة .

• لا تقل أهمية وظيفة العلاقات العامة عن غيرها من وظائف المنشأة وهي الإنتاج أو الخدمات، والتسويق، والتمويل، والأفراد.

• تعمل العلاقات العامة باتساق وتكامل مع بقية وظائف المنشأة في منظومة متكاملة هي "منظومة الوظائف الإدارية الأساسية العليا في المنشأة" لتحقيق أهداف المنشأة ككل.

• العلاقات العامة وظيفة من وظائف الإدارة العليا في المنشأة شأنها في ذلك شأن بقية الوظائف الأخرى في إطار المنظومة المتكاملة لوظائف المنشأة، وفي هذا الإطار لا يكفى فقط أن يكون جهاز العلاقات العامة في المنشأة تابعاً للإدارة العليا وإنما يجب أن يكون جهاز العلاقات العامة والمسئول عن نشاط العلاقات العامة في مستوى الإدارة العليا، وأن يسهم في عملية اتخاذ القرارات ورسم السياسات العامة في المنشأة شأنه في ذلك شأن المسئول عن الإنتاج أو الخدمات أو التسويق أو التمويل أو الأفراد.

**العلاقات العامة والتنمية:**

تعتمد العلاقات العامة في عملها كلياً على المسئولية الاجتماعية، وهذا يجعلها تعمل على الاهتمام بمصالح المجتمع بالتوازي مع مصالح المؤسسة، فهي علم يلتزم بقيم الأخلاق والجمال.

ومن ناحية ثانية، فإن محترفي العلاقات العامة يجب أن يتمتعوا بقدرات ومهارات إدارية عالية، تمكنهم من إدارات العمليات التنموية.

كما للعلاقات العامة خاصية التكيف، والاندماج مع المجتمع، لذا فهي تتحمل المسئولية الكاملة في أداء دور مسئول تجاه العمليات التنموية الوطنية.

تنظر العلاقات العامة للمجتمع والرأي العام على أنه المادة الخام الأساسية لعملها، ومراعاة المصالح الجماهيرية والوطنية إحدى أهم أولويات عمل العلاقات العامة[30].

والعلاقات العامة تستطيع من خلال وسائلها الإعلامية وقدراتها الإقناعية وثقة الجماهير بها أن ترشد وتوجه عملية التنمية من خلال تطوير وبلورة وعي الجماهير وهو الوعي الذي يقود هذه الجماهير إلى مساندة ودعم جهود التنمية[31].

[30] فهمي محمد العدوي، مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، (الأردن – عمان- دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011) ص 39

[31] بشير العلاق، العلاقات العامة في الأزمات، (الأردن-عمان- دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع- 2009) ص23.

**مؤهلات موظف العلاقات العامة**

كما وضحنا من خلال التعريفات التي قدمناها عن مفهوم العلاقات العامة بأنها عملية مستمرة ومخططة تتميز بأربعة مراحل رئيسية هي: البحث وجمع المعلومات، والتخطيط، والاتصال، ثم التقويم، هذه هي العلاقات العامة كما ينبغي أن تكون من الناحية العلمية، ولكن يحدث أحيانا ونتيجة لعدم الاعتراف الكامل بأهمية العلاقات العامة في بعض المؤسسات والمنظمات أن تأخذ العلاقات العامة طابعاً ارتجالياً، فتنشط حيناً وتخبو أحياناً ولا يفهم من وظائفها سوى النشر سواء كان إعلاماً أو دعاية[32].

ولكي تتمكن الإدارة من تحقيق تلك المهام يتطلب ذلك تكوين جهازاً إدارياً للقيام بمهمة العلاقات العامة يتميز بمؤهلات ومواهب أو عدد من الصفات الطبيعية التي تولد مع الفرد وتصقلها التجارب ولا يمكن قياسها بالامتحان وهي[33]:

**قوة الشخصية:**

يمكن التعرف على هذه الصفة الموهوبة أثناء التعامل مع الشخص ومن أهم عناصرها:

حسن المظهر والقوام، الأناقة ورقة الحديث، إذ أن الشخصية القوية توحي بالاحترام والجاذبية والتأثير القوي على الآخرين.

**اللياقة:**

وهي القدرة على التحدث مع الآخرين والتأثير في آرائهم، وكذلك القدرة على الاستماع إلى الآخرين والاهتمام بحديثهم.

**الموضوعية:**

وهي قدرة الحكم على الأمور بنزاهة وتجرد وحيادية من دون أدنى تحيُّز.

**حب الاستطلاع:**

إن موظف العلاقات العامة هو بحاجة دائمة إلى المعلومات، وهذا يتطلب منه السعي الدائم وبرغبة قوية لاستطلاع الأخبار والمعلومات المتعلقة بعمله من أجل كشف الحقائق وتفسيرها.

**الخيال الخصب:**

من الصفات المطلوبة لرجل العلاقات العامة أن يكون ذا مخيلة واسعة خصبة تجعل بمقدوره تخيل وتصور مدى تأثير القرارات التي ينوي اتخاذها على الآخرين قبل اتخاذها. فالعلاقات العامة نشاط دائم وإبداع وقدرة على التخيل.

**قابلية التنظيم:**

---

[32] علي عجوة، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص18.

[33] http://www.suwaidan.com/vb1/showthread.php?t=8913

كرجل إداري، يحتاج موظف العلاقات العامة إلى قدرة على تنظيم أعماله بشكل مرتب، وإلى تبويب موارده المتوفرة وتوقيت أعماله ومواعيده وجدولتها بدقة حسب الأولويات.

**الشجاعة والبديهة:**

قد يواجه رجل العلاقات العامة أموراً محرجة في علاقة مؤسسته بالجمهور، ويحتاج إلى اتخاذ قرارات حاسمة وحازمة، وسريعة أحياناً، لذا يحتاج إلى شجاعة وسرعة بديهة.

**الحس الفني:**

لا بد لمن يعمل في نشاط إعلامي أن يتحلى بالذوق المرهف، والحس الفني، حتى يستطيع التأثير في المحيط الذي يعمل به.

**قدرة المثابرة والاحتمال:**

إن غالبية أهداف العلاقات العامة بعيدة المدى، وتتطلب الصبر، لذا فعلى العامل فيها أن يتحلى بالجلد والصبر والمثابرة.

**الإعداد العلمي:**

إن رجل العلاقات العامة هو رجل إداري وإعلامي في آن واحد حيث أن عمله يمتد باتجاهين فحتى يساهم في تحقيق أهداف مؤسسته، لا بد أن يشمل إعداده الدراسي المواضيع التي تساعده في أداء وظيفته الإدارية الإعلامية ومن المهم أن يكون ملماً بالآتي:

**اللغــة:**

ينبغي على العامل في مجال العلاقات العامة أن يكون متمكناً من لغة أجنبية شائعة الاستعمال إضافة إلى لغته الأم.

**الخبرة الصحفية والكتابة:**

لا بد لرجل العلاقات العامة أن يكون ملماً بفن الكتابة والصحافة، لأنها أقرب الخبرات لرجل العلاقات.

**علم النفس:**

يحتاج موظف العلاقات العامة إلى مقدار من الإلمام بعلم النفس لمعرفة دوافع النفس البشرية، حتى يستطيع التأثير في الأفكار وشخصيات الجماهير التي يقابلها.

**علم الاجتماع:**

يعيش الفرد ضمن جماعة أو حتى جماعات متعددة ذات تأثير على سلوكه ونمط تفكيره، وعليه لا بد لرجل العلاقات العامة أن يتفهم طبيعة هذه الجماعات وأساليب اتصالها وقوة ارتباطها.

**الإدارة والاقتصاد:**

لا بد للعاملين في مجال العلاقات العامة من الإلمام بأوليات الاقتصاد والإدارة، لمعرفة ما يجري في إدارته ومؤسسته إدارياً ومالياً كما ويجب أن يكون مطلعاً على المستجدات والمؤثرات الاقتصادية السائدة في الداخل والخارج.

**الإحصاء وأصول البحث:**

يعتمد نجاح العلاقات العامة على أسلوب البحث العلمي والإحصاء، وجمع المعلومات والمعالجة بالحاسوب وتقنياته، وصولاً إلى تحليل الظواهر وإدخال المعطيات وتبويب النتائج ومعرفة اتجاهات الرأي العام .

**أهداف العلاقات العامة:**

تهدف العلاقات العامة في أي مؤسسة أو منظمة خاصة أو عامة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

1- إعلام الجمهور بسياسة تلك المؤسسة أو خدماتها أو منتجاتها حتى يكونوا على بينة واطلاع دائم، وذلك لتوثيق وتيسير التعاون البَنَّاء.

2- نقل متطلبات وأفكار ورغبات الجمهور إلى إدارة المؤسسة من أجل دراستها وتلبيتها قدر الإمكان.

3- معرفة متطلبات واحتياجات العاملين في المؤسسة من النواحي الثقافية والترويجية، أو استحقاق المكافآت والعمل على مساعدتهم في حل مشاكلهم، وتشجيعهم على المساهمة في النشاطات الفكرية والاجتماعية .

4- المشاركة مع الإدارات الأخرى للمؤسسة على إعداد المواد الإعلامية والمطبوعات الثقافية والنشرات المتعلقة بأعمال ومنتجات المؤسسة كإدارة التسويق أو الإنتاج، أو الإفراد... لتعريف الجمهور بذلك.

5 ـ توثيق الاتصال بين المؤسسة والجهات أو المنظمات الأخرى، واستخدام مختلف وسائل الاتصال المكتوبة أو المرئية أو مختلف وسائل الاتصال الأخرى كالهاتف والبريد الإلكتروني وشبكة الإنترنت.

أهداف العلاقات العامة في الجهاز الحكومي:

وثمة اختلافات في مجال الأهداف عندما تكون العلاقات العامة جهازاً من أجهزة الدولة أو الحكومة، فتكون الأهداف:

**في المجال الاقتصادي:**

أ ـ تنمية وتشجيع الوعي الادخاري.

ب . ترشيد الإنفاق الحكومي.

ج . ترشيد الاستهلاك (الماء، الكهرباء، الثروات الطبيعية).

د . نشر الوعي التأميني.

هـ . تقديم الإرشاد والتثقيف في مجالات الصحة والزراعة والتغذية والأمن الصناعي.

**في المجال السياسي:**

أ . تنمية الشعور الانتمائي للجماهير.

ب . محاربة الإشاعات والدعايات المغرضة.

ج . نقد الأخطاء والسلبيات للمسئولين وتقديم النصائح.

د . تعبئة الجماهير للتغيرات.

**في المجال الإداري:**

أ . تشجيع مبادرات بعض الإداريين لحل المشكلات التي قد تعرقل العمل.

ب . تنشيط المناقشات الهادفة إلى التطوير الإداري.

ج . نقد الإجراءات والقوانين التي تعيق حرية الإبداع والعمل .

كيف تحقق إدارة العلاقات العامة أهدافها[34]؟

إجابة هذا السؤال المطروح أمامنا "كيف تحقق إدارة العلاقات العامة أهدافها"؟ يعد من أبرز التحديات التي تواجه إدارة العلاقات العامة؟. وتكمن الصعوبة في أن الكثير من نشاطات العلاقات العامة يصعب قياس أداؤها .ولكن لا يخفى على العاملين في هذا المجال أن كفاءة الممارسين لنشاط العلاقات العامة تلعب دوراً بارزاً في تنفيذ إنجازات إدارة العلاقات العامة، وتحقيق الأهداف المرصودة.

ولا تخرج الإجابة على هذا السؤال في الكثير من الأحيان عن دائرة الإدارة، بمعنى: الطريقة التي تدار بها إدارة العلاقات العامة. فالملاحظ في الغالب أن مكانة إدارة العلاقات العامة ترتبط بشكل ملحوظ بشخصية المدير. ولدينا الكثير من الأمثلة التي تشير إلى نمو دور إدارة علاقات عامة في عهد مدير ما، ثم تضاؤل هذا الدور مباشرة بعد تولي الإدارة شخص آخر. وقد يرجع البعض مثل هذا الوضع إلى عوامل ضعف الهيكل التنظيمي أو الإداري للمنشأة بشكل عام أو لأسباب أخرى عديدة .ولكني هنا أحبذ أن ننظر إلى الموضوع بشكل أكثر حيادية، أو حرفية، وأن نضع أصبعنا على السبب المباشر، وهو أن المدير السابق قد أحسن إدارة العلاقات العامة، في حين أن الآخر كان أقل قدرة وكفاءة في مجال إدارة العلاقات العامة .

[34] محمد بدير الجلب، كيف تحقق إدارة العلاقات العامة أهدافها؟ http://aprs-info.org/news.php?action=view&id=81

وهذا الطرح ينقلنا إلى ربط الأداء بكفاءة إدارة العلاقات العامة، وقدرتها على نقل ثقافتها إلى عمل تطبيقي ملموس، ورسم حركة موظفي الإدارة في مسارات تؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف العلاقات العامة، والتي يمكن اختصارها في هدف واحد وهو (إدارة العلاقات بما يحقق المصلحة المشتركة بين المنشأة والمجموعات المؤثرة).

وينقلنا هذا المفهوم إلى تحديد أهداف إدارة العلاقات العامة بشكل عام، حيث يمكننا حصرها في ثلاث نقاط، وهي :

– تأسيس علاقات قوية ومتينة مع الجهات ذات الأهمية داخل المنشأة وخارجها، بما يمكنها من التأثير الفعال على جمهورها ويمكنها من خدمة مصالحها ومصالح المنشأة التي تمثلها.

– القدرة على توقع الاتجاهات والأحداث التي قد تؤثر على سمعة المنشأة أو تؤثر سلباً على العلاقات القائمة.

– القدرة على اتخاذ خطوات لتفادي التأثير السلبي للعوامل، أو تقليصها.

ووفقاً لهذا الطرح وهذا المفهوم، فإن نجاح إدارة العلاقات العامة في تحقيق أهدافها يكمن في قدرة إدارتها أو مديرها على بذل جهد مخطط لتحقيق الأهداف، وهو بذلك قادر على تحويل الإدارة إلى وحدة ديناميكية تمارس عملاً ميدانياً مخططاً، يتفق مع الأهداف الموضوعة.

وهذا يتسق في مجمله مع تعريف العلاقات العامة الذي وضعه معهد العلاقات العامة الذي انشأ ببريطانيا عام 1948 والذي ينص على أن " العلاقات العامة عبارة عن الجهد التخطيطي المتواصل لإنشاء وللمحافظة على السمعة الطيبة والفهم المتبادل بين المنظمة وجمهورها".

**أهمية العلاقات العامة:**

وتعتبر وظيفة العلاقات العامة داخل المنظمات عن أحدى الوظائف المستحدثة للإدارة، فبينما يمكن القول أنه يمكن تتبع نشأة هذه الوظيفة إلى بداية هذا القرن إلا أنها لم تأخذ الشكل المتكامل كوظيفة إدارية – لها انتشارها الكافي – إلا بعد الحرب العالمية الثاني، فالملاحظ أن أغلب المنشآت الآن تمارس هذه الوظيفة بشكل أو بأخر، ومن جانب آخر نجد أن العديد من المهتمين والمشتغلين بمجال العلاقات العامة يرون أن التطور الحقيقي لوظيفة العلاقات العامة لم يبدأ إلا من سنين قليلة، فالأساليب والفنون التي تستخدمها العلاقات العامة تتطور بشكل سريع بحيث يمكن القول أنها أصبحت على درجة عالية من الكفاءة، وكذلك نجد أن مديري وخبراء العلاقات العامة تزداد أعدادهم يوم بعد آخر، ومن هنا ينشأ إحساس الإدارة بمدى أهمية وفائدة العلاقات العامة من الوجهة التنظيمية، الأمر الذي يؤدي إلى إدخال هذا الوجه الحديث من النشاط إلى جانب أوجه النشاطات الأخرى للمنظمة أو تطوير عملها وتدعيمه بالأدوات والإحصائيين ألالزمين، ولعل انتشار وكالات العلاقات العامة المتخصصة في الدول

المتقدمة وزيادة إعدادها والمهارات التي تستخدمها لدليل آخر على تطور العلاقات العامة وازدياد أهميتها في العصر الحديث.

وهناك عدد من العوامل التي أدت إلى إبراز أهمية العلاقات العامة وازدياد اهتمام الإدارة بها، ويمكن إجمال هذه العوامل على النحو التالي : -

1. تزايد تعقد هيكل الصناعة، وزيادة ابتعادها عن الاتصال المباشر بجماهيرها.
2. ظهور شبكة واسعة ومعقدة من وسائل الاتصال بالجماهير.
3. ظهور المنشآت الكبيرة بمالها من مصالح وما يترتب عليها من نتائج.
4. ظهور التنافس بين المنشآت وازدياد حدته مما ساعد على فرض احترام أكبر للرأي العام، وحاجة أشد إلى التأييد الجماهيري.
5. زيادة الطلب على المعلومات والحقائق والبيانات من جانب أفراد الجمهور نتيجة لانتشار التعليم والمعرفة.

ومن جهة أخرى توضيح أهمية العلاقات العامة في المنظمات المعاصرة من خلال ما تؤديه العلاقات العامة الناجحة من تكوين صورة عامة طيبة عن المنشأة.

فالحقيقة التي لا شك فيها أن بقاء أيه منظمة من المنظمات يعتمد بصفة أساسية على مدى قدرتها على الظهور الذي يرضى جماهيرها، وبعبارة أخرى فان تكوين صورة عامة مرضية يعبر عن إحدى الأساليب الأساسية التي تعتمد عليها المنشأة في استمرارها وبقائها، فالصورة العامة للمنظمة تعكس سلوك المنظمة بصفة عامة، وتساعد بصفة أساسية على تسهيل قيام المنظمة بعملها في المجتمع الذي تعيش فيه، ومن بين المساهمات التي تحققها الصورة العامة المرضية عن المنظمة الآتي:

- تساعد على تقبل رجال البيع في مهامهم التسويقية.
- تساعد وتسهل عملية اتخاذ القرار من جانب العميل.
- تخلق نوعا من الثقة الكبيرة في أي منتج يرتبط بالمنظمة.
- تساعد على قبول السلع الجديدة.
- تسهل مهام المنظمة في حصولها على الكفاءات النادرة من العاملين.
- ترفع من معنويات العاملين نتيجة انتمائهم للمنظمة.
- تساعد المنظمة في حصولها على التمويل اللازم لإعمالها.
- تساعد المجتمع على تفهم حقيقة المنظمة كعضو فعال وجزء حيوي منها.

ومن هنا تظهر أهمية العلاقات العامة على أساس أن الصورة العامة المرضية عن المنظمة هي النتاج لعمل العلاقات العامة المثمرة .

**صور لأهمية العلاقات العامة:**

**أ -أهمية العلاقات العامة للمنشاة الصناعية :**

وتبرز أهمية العلاقات العامة في المؤسسات الصناعية لاعتبار أن المؤسسة الصناعية تنتج سلعة أو العديد من السلع التي تصل إلى العديد من المشتركين والمستهلكين، وفي قيامها بالعمليات الصناعية ترتبط بالعديد من الموردين، والمنشآت الأخرى التي تتعاون معها وتمدها باحتياجاتها المختلفة، كذلك لديها جمهورها الداخلي الذي يتمثل في الموظفين والعمال وهؤلاء يحتاجون لمن يربطهم بالمؤسسة وأهدافها ويحببهم فيها ويزيد من ولائهم وإخلاصهم لها، وهذا دور له أهميته من ادوار العلاقات العامة.

وبهذه النوعيات المختلفة من الجماهير يتضح مدى أهمية العلاقات العامة للمنشآت الصناعية فهي دائما تحتاج إلى تنمية الاتصالات وتكوين الآراء نحو سلعها وخدماتها، وإلى ضمان وجود ولاء بين أفرادها، وما لم تكن إدارة العلاقات العامة في هذه المؤسسات على مستوى عادل من الكفاءة والخبرة، فسوف تتأثر علاقات هذه المنشآت وقد يحدث أن تواجه مواقف صعبة تحتاج إلى القدرة واللياقة والحكمة في المعالجة حتى لا يترتب عليها رأي مضاد أو كراهية للمنشاة ومنتجاتها خاصة وأن في مجال المنافسة قد يلجا المنافسون إلى التشويش وإقامة الشائعات ضد المنشاة.

**ب – أهمية العلاقات العامة للمنشاة الخدمية :**

وإذا كانت العلاقات العامة في المؤسسات الصناعية تمثل أهمية خاصة، ففي المؤسسات الخدمية هي أكثر أهمية لأنه في الوقت الذي تسوء فيه العلاقة بين المؤسسة الصناعية والمستهلكين قد يستمرون في شراء السلعة لأنهم مضطرين لها لعدم وجود غيرها في السوق مثلا، أو لأن مزاياها تفوق غيرها من السلع المنافسة ولكن في وجود منشأة خدمية قد تكون الخدمة غير ضرورية بالنسبة للفرد، أو توجد بدائل عديدة عنها يسهل على المتعامل معها أن يستبدلها، وهذا يصعب من دور العلاقات العامة ويفرض عليها دورة أكثر صعوبة، فمثلا – في شركة الطيران التي لا تهتم بعملائها ولا تقدم لهم الخدمات على الوجه المرضي أو لا تقوم طائراتها في المواعيد المحددة لها فأمام الجمهور بدائل كثيرة منها الشركات الأخرى التي تعمل في خدمة الطيران والتي تتبع أحسن الخدمات وبنفس التكلفة أو ربما اقل.

وهذا ما حدث لإحدى شركات الطيران في المنطقة العربية عندما أهملت الجمهور ولم تحسن في خدماتها، ونتيجة لسوء خدماتها تحول عملاؤها إلى شركات أخرى وبالإضافة إلى سوء الإدارة أصيبت الشركة بخسائر فادحة أدت في النهاية إلى إفلاسها وهنالك أيضا أمثلة عديدة عن عدم اهتمام الإدارة بالعلاقات العامة في كثير من شركات القطاع العام العاملة في الخدمات العامة مما أدى إلى انصراف الجمهور عنها إلى مؤسسات القطاع الخاص أو مؤسسات القطاع الأجنبي أو المشترك.

**ج- أهمية العلاقات العامة في المنظمات الحكومية :**

وبما أن العلاقات العامة تقوم على كسب رضا الجمهور وتأييده لتحقيق مصالح مشتركة فان الحاجة لا تقتصر على المنشات التجارية بل تتعداها إلى المؤسسات العامة لان الحكومات تقوم على رضا الشعب وتستمد قدرتها على الاستمرار في ممارسة سلطاتها على تأييد الشعب، فان القوى التي غيرت وجه العالم خلال اقل من قرن من الزمان أدت إلى رفع مكانة الفرد وأهميته وتقليص قوة القادة وسيطرتهم. فالشعوب اليوم تحكم بموافقتها وإرادتها فقط، تهتدي بآرائها هي وليس بما يمليه عليها القادة، فمن الضروري اليوم لأي قائد أن يحصل على قبول من يقودهم لقيادته وتأييدهم له.

فالحكومة الديمقراطية تحرص على الحفاظ على علاقات طيبة مع الشعب فتضع بين يديه كل المعلومات والحقائق عما تؤديه له من خدمات مستخدمة في ذلك جميع وسائل الإعلام المعروفة.

.

إن وجود نظام العلاقات العامة بالمؤسسة يعتبر أمر ضروري ، فالمؤسسة جزء من المحيط تتأثر به وتؤثر فيه، فهي بحاجة ماسة إذن إلى اتصال دائم ومستمر معه لتحقيق حاجته وتصميم قراراتها.

فالعلاقات العامة تسمح لكل واحد بتطوير الفهم حول المؤسسة وكذلك تعريفهم بالنشاط الذي تقوم به، ولهذا تعتبر احد الدعائم التي تعتمد عليها المؤسسة فهي بذلك تكتسي أهمية بالغة بالنسبة لها.

**التحولات الأكاديمية والمهنية في العلاقات العامة[35]:**

يمكن رصد ثلاثة مجالات أساسية لتحولات العلاقات العامة في جانبها الأكاديمي، وهي: ظهور المدرسة النقدية في العلاقات العامة، أو مدرسة ما بعد الحداثة Postmodernism, وبروز المدرسة الأوربية باتجاهاتها الجديدة، والاتجاه العلمي الذي يرى التحول من إدارة اتصالات المنظمة Corporate-Communications إلى إدارة علاقات المنظمة بجماهيرها.

وعلى الجانب المهني، يمكن رصد يمكن رصد تحول الشركات الكبرى في الولايات المتحدة من إدارة العلاقات العامة بمفهومها التقليدي إلى إدارة سمعة المنظمة Reputation Management وظهور العلاقات العامة التسويقية Marketing Public Relations كوظيفة مستقلة عن إدارة اتصالات المنظمة والعلاقات العامة التقليدية، وخاصة في بريطانيا.

أولاً: ظهور المدرسة النقدية:

---

[35] راسم محمد الجمال وخيرت معوض عياد، إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي، (القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ط2 2008) ص 19-20.

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن العلاقات العامة بمفاهيمها الحديثة غير فاعلة في المجتمع في مجال بناء العلاقات بين المنظمات وجماهيرها، وأنه بالتالي ينبغي التحول من إدارة العلاقات العامة الاستراتيجية (الإدارة بالأهداف) التي يعتبرونها تمثل الحداثة في العلاقات العامة إلى ما بعد الحداثة Postmodernism ، فهم يستخلصون من تحليلاتهم لتعريفات العلاقات العامة الشائعة إلى أن هذه التعريفات وما تعكسه من مفاهيم تركز على العلاقات العامة باعتبارها وظيفة إدارية للمنظمات، أو وظيفة إدارة الاتصالات في هذه المنظمات، أو وظيفة رصد البيئة والسعي إلى التحكم فيها، وهي غير فاعلة في مجال بناء العلاقات داخل المجتمع، ويرون أنه يجب بالتالي الانتقال إلى مرحلة ما بعد الحداثة التي يجب أن تبدأ بتحديد وتعريف المجال الكلي للعلاقات العامة داخل المجتمع ككل، وتحليل الخطاب الإعلامي الذي يعكس اهتمامات ومصالح المنظمات لفهم عمليات بناء العلاقات العامة داخل المجتمع.

**ثانياً: المدرسة الأوروبية:**

بدأت المدرسة الأوروبية كمدرسة علمية متميزة عن المدرسة الأمريكية في البروز في العشر سنوات الأخيرة، وقد تبلورت أطروحاتها العلمية إلى حد كبير في السنوات الأخيرة، ويمكن إرجاع اختلاف المدرستين جزئياً إلى اختلاف الثقافة الأوروبية عن مثيلتها الأمريكية، فمفهوم العلاقات العامة في اللغتين الألمانية والسلوفانية الشائعة في وسط وشمال وشرق أوروبا يعني العلاقات مع الجمهور، ويختلف مفهوم الجمهور كثيراً عن مثيله في اللغة الإنجليزية، ولكن في اللغة الألمانية يعني مفهوم العلاقات العامة "العمل للجماهير" أي: العمل مع الجمهور من أجل الجمهور، وهذا يتناقض مع مفهوم العلاقات العامة في المدرسة الأمريكية، وثمة اتجاه أوروبي يعارض مفهوم العلاقات العامة الأمريكي باعتباره مخالفاً للثقافة الأوروبية.

وعلى هذا، فالعلاقات العامة ليست علاقات بالجماهير، ولكنها علاقات بالمجال العام الذي تعيش فيه الجماهير، وعلاقات من أجل هذا المجال العام، والمقصود بالمجال العام باختصار: الرأي العام، والرأي العام في الثقافات الأوروبية ليس مجموع آراء الأفراد كما ترى المدرسة الأمريكية،ولكنه المكون الأساسي الذي تبنى عليه الديمقراطية، وبالتالي فالعلاقات العامة تؤدي وظيفة ديمقراطية مثلها في ذلك مثل الصحافة، وكلاهما يسهم في التدفق الحر للمعلومات في المجتمع، وفي تطور المجال العام في حجمه (عدد الأفراد المنغمسين في الحياة العامة) وفي مستواه (المستوى الذي تناقش فيه القضايا العامة).

وعلى هذا يرى الأوروبيون إن للعلاقات العامة أربعة أدوار أساسية، هي:

1- دور إداري Managerial :

وهو المتعلق ببناء استراتيجيات للحفاظ على علاقات المنظمات مع مجموعات الجماهير من أجل كسب ثقة الجمهور وخلق التفاهم المتبادل.

2- دور عملي أو إجرائي Operational :
وهو إعداد وسائل الاتصال الخاصة بالمنظمة (وأعضائها في الداخل والخارج) من أجل مساعدة المنظمة في صياغة اتصالاتها.
3- دور عاكس لأوضاع المجتمع Reflective :
ويتعلق بتحليل معايير وقيم التغيير في المجتمع، ومناقشتها مع أعضاء المنظمة، من أجل تعديل وتكييف معايير وقيم المنظمة مع معايير وقيم المجتمع في إطار المسئولية الاجتماعية للمنظمة، وفي إطار الشرعية التي أعطاها المجتمع للمنظمة.
4- دور تعليمي Educational :
وذلك لمساندة أعضاء المنظمة في أن يصبحوا مكونات اتصالية في مقدورها الاستجابة للحاجات أو المتطلبات الاجتماعية، ويتعلق هذا الدور ببناء عقليات وسلوكيات أعضاء المنظمة في الداخل والخارج ليكونوا قنوات اتصال للمنظمة في المجتمع.
وبمقارنة هذه الأدوار الأربعة بما هو شائع في أبعاد العلاقات العامة الأمريكية، نجد أن البعدين: الثالث والرابع مفتقدان في العلاقات العامة الأمريكية.

ثالثاً: التحول من إدارة الاتصالات إلى إدارة العلاقات:
يسعى هذا الاتجاه إلى التأصيل العلمي لاتجاه بعض المنظمات في الولايات المتحدة وأوروبا، للتحول بوظيفة العلاقات العامة بها من إدارة اتصالاتها إلى إدارة علاقاتها مع الجماهير، ويشمل هذا التحول المجالين: الأكاديمي والمهني للعلاقات العامة، ولكن على الرغم من الجهود العلمية التي بذلت لتحديد الشكل المثالي أو الذي ينبغي أن تكون عليه العلاقات بين المنظمة وجماهيرها، فإننا مازلنا في حاجة إلى تحديد كامل لأبعاد هذه العلاقة.

# الفصل الثاني

## العلاقات العامة و تكوين الصورة الذهنية للمنظمة

تعد عملية إدارة الصورة الذهنية للمنظمة Corporate Image Management عنصر أساسي من عناصر الإدارة الاستراتيجية للمنظمة، لذا يحظى هذا الموضوع بعناية كبرى

بين الباحثين والإداريين بدأ من السنوات العشر الأخيرة من القرن العشرين، وتزايد هذا الاهتمام مع بدايات القرن الحادي والعشرون، حيث تتطلب الطبيعة التنافسية المعقدة لعالم الأعمال الاهتمام بهذا الموضوع في قطاعات المجتمع المختلفة.

وقد اهتمت الدراسات السياسية والإعلامية بصورة القيادات السياسية في بعض الشعوب وتأثيرها على صورة الشعب الذي تنتمي إليه من ناحية، وتأثيرها على السلوك الجماهيري إزاء هذه القيادات داخل شعوبها من ناحية ثانية. كما اهتمت الدراسات الإعلامية بدراسة صورة قطاعات المجتمع من خلال ما يقدم في وسائل الاتصال الجماهيرية، أو من خلال ما تعبر به الجماهير عن انطباعاتهم إزاء هذه القطاعات[36].

وعملية بناء أو تعديل الصورة الذهنية عملية معقدة، ومتعددة القوى، وتتطلب بذل جهود اتصالية عديدة من العاملين في مجال الاتصال عموماً، وفي مجال العلاقات العامة والتسويق بوجه خاص حيث يعملون على معالجة المعلومات الخاصة بالمنظمة Information Processing لإضفاء المعاني التي يمكنها التأثير على اتجاهات الجماهير بشكل إيجابي نحو المنظمة. وإذا كان المسوقون يهتمون بتأثير "صورة العلامة التجارية" على زيادة المبيعات، فإن العاملين في مجال العلاقات العامة يسوقون صورة المنظمة ككل من خلال العمل على الإجابة على ثلاث تساؤلات هامة هي:

- كيفية إدارة الصورة الذهنية للمؤسسة؟
- كيفية استقبال الجمهور للمعلومات التي تشكل صورة المنظمة؟
- كيف تؤثر ثقافة المجتمع على إدراك الجمهور لملامح الصورة الذهنية للمنظمة[37]؟

لذا سنعرض في هذا الفصل لمفهوم الصورة الذهنية وعلاقتها بالإدارة الاستراتيجية للمنظمة، والعوامل المؤثرة فيه، ودور العلاقات العامة في إدارة الصورة الذهنية للمنظمة، والمزايا التي تحققها للمنظمة.

**أولا مفهوم الصورة الذهنية:**

تعنى الصورة الذهنية "انطباع صورة الشيء في الذهن" أو بتعبير أدق: "حضور صورة الشيء في الذهن" ويعود مصطلح الصورة الذهنية في أصله اللاتيني إلى كلمة (IMAGE) المتصلة بالفعل (IMITARI)، "يحاكي" أو "يمثل"، وعلى الرغم من أن المعنى اللغوي للصورة الذهنية يدل على المحاكاة والتمثيل إلا أن معناها الفيزيائي "الانعكاس"0

[36] السيد عليوة، تنمية مهارات العلاقات العامة في ظروف المنافسة، ط1 (القاهرة، ايتراك للنشر والتوزيع، 2001) ص79

[37] Dean Kazoleas, Kim Yangwood & Mary A. Moffitt, Institutional Image, An International Journal Of communication, Vol. 16. N. 4, 2001, P.205.

وهو المعنى الذي أشار إليه معجم (ويبستر) "تصور عقلي شائع بين أفراد جماعة معينة نحو شخص أو شيء معين"، وصرح به المورد حين ترجم تلك الكلمة بـ "الانطباع الذهني"، لكن هذا الانطباع أو الانعكاس الفيزيائي ليس انعكاساً تاما وكاملا وإنما هو انعكاس جزئي، يشبه إلى حد كبير تلك الصورة المنعكسة في المرآة فهي ليست إلا الجزء المقابل للمرآة فقط أما الأجزاء الأخرى فلا تعكسها المرآة، وبالتالي فهو تصور محدود يحتفظ به الإنسان في ذهنه عن أمر ما، وهذا التصور يختزل تفاصيل كثيرة في مشهد واحد

إن مفهوم الصورة الذهنية ظهر كمصطلح متعارف عليه في أوائل القرن العشرين وأطلقه (والترليبمان) ويصلح أساساً لتفسير الكثير من عمليات التأثير التي تعمل بها وسائل الإعلام وتستهدف بشكل رئيسي ذهن الإنسان. قاموس ويبستر في طبعته الثانية قد عرض تعريفاً لكلمة (image) بأنها تشير إلى التقديم العقلي لأي شيء لا يمكن تقديمه للحواس بشكل مباشر أو هي إحياء أو محاكاة لتجربة حسية ارتبطت بعواطف معينة وهي أيضاً استرجاع لما اختزنته الذاكرة أو تخيل لما أدركته حواس الرؤية أو السمع أو الشم أو التذوق) [38].

ويعرف "هارولد كيرزنر وديفيد إل .Harold Kerzner & David L" الصورة الذهنية للمنظمة بأنها "انطباعات ذاتية في عقول الأفراد لها أبعادها ومظاهرها المتعددة، ولذا فهي تختلف من فرد إلى آخر، وتتميز بالمرونة، والديناميكية، وتتغير بتأثير عوامل متعددة من وقت إلى آخر [39]"

أما الدكتور علي عجوة فقد عرفها بأنها: "الناتج النهائي للانطباعات الذاتية للأفراد أو الجماعات إزاء منظمة ما، وتتكون هذه الانطباعات من خلال التجارب المباشرة، وترتبط هذه التجارب بعواطف الأفراد واتجاهاتهم وعقائدهم [40]"

و يعبر مفهوم الصورة الذهنية عن التصورات التي يحملها أفراد المجتمع عن العالم من حولهم بمكوناته المختلفة، وتعد الصورة نتاجاً طبيعياً لجماع خبرات الأفراد المباشرة وغير المباشرة التي يتلقونها عبر تفاعلاتهم الاتصالية المختلفة. ولا شك أن سهولة التغير أو صعوبته يعتمد على رسوخ الصورة الذهنية لدى الجمهور أو عدم رسوخها.

**ثانيا أهمية الحديث عن الصورة الذهنية للمنظمات :**

تكتسب الصورة الذهنية تجاه المنظمات أهمية خاصة من خلال تأثيرها في الرأي العام السائد نحو مختلف الجوانب ذات العلاقة بالمنظمة، حيث تقوم الصورة من خلال تأديتها

[38] موقع جامعة الملك سعود، السنة التحضيرية -http://knol.google.com/k/%D9%87%D8%B4%D8%A7%D9%85-%D9%83%D9%8A%D9%84%D8%A7%D9%86%D9%89/%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%A7%D8%AA

[39] Harold Kerzner & David L., Cleland,Project/ Matrix Management Policy and Strategy, (New York: Longman Inc., 1985), P.146.

[40] علي عجوة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، (القاهرة: عالم الكتب، 1983)، ص10.

لوظائفها النفسية والاجتماعية بدور رئيسي في تكوين الرأي العام وتوجيهه باعتبارها مصدر آراء الناس واتجاهاتهم و سلوكهم.

ويشكل التمويل والتسويق أهم العوامل المؤثرة على نجاح المنظمات في أداء رسالتها، ومدى قدرتها على البقاء والنمو، فالمنظمات المدنية ستظل عاجزة عن تحقيق رسالتها وأهدافها لخدمة المجتمع عندما لا تجد الدعم والتمويل اللازم لأنشطتها، وإذ لم تتمكن من جذب أفراد المجتمع وتسويق منتجاتها أو خدماتها أو أنشطتها وبرامجها، وفي ظل تنافس المنظمات على جذب الجماهير المستهدفة، وكسب ثقتهم ودعمهم، يأتي دور العلاقات العامة، حيث تمثل الجهود الاتصالية المستمرة لكسب ثقة وتأييد فئات الجماهير المختلفة، وبناء صورة ذهنية إيجابية في أذهانهم عن المنظمة تدفعهم لدعمها مادياً ومعنوياً[41].

وانطلاقاً من العلاقة بين الصورة الذهنية وتكون الرأي العام للمجتمع فإنه يتحتم على المنظمات أن تهتم بدراسة الصورة السائدة عنها في مختلف طبقات المجتمع، من أجل التمهيد لوضع الاستراتيجيات الكفيلة بإيجاد صور ذهنية إيجابية عن هذه الجهات تكفل وجود رأى عام مناصر لقضاياها ومواقفها ودعمها بشتى أنواع الدعم في الظروف المختلفة، فكلما كانت تلك الصورة إيجابية كلما تحقق للمنظمة من الفوائد الكثير والتي منها:

1- مساعدة المنظمة في اجتذاب أفضل العناصر للعمل بها.
2- تدعيم علاقة المنظمة مع جماهيرها الداخلية والخارجية.
3- إقناع السلطات والجماهير بأهمية الدور الاجتماعي للمنظمة في خدمة المجتمع.
4- تنمي استعداد الجماهير للتريث قبل إصدار الحكم على المنظمة في أوقات الأزمات، حتى يتسنى للقائمين عليه شرح الأبعاد المختلفة للموقف ورأي المنظمة فيها.
5- تدعيم العلاقات الطيبة للمنظمة مع الجهات التشريعية والتنفيذية في الدولة.
6- المساعدة في إقناع الهيئات المالية باستثمار أموالها في المنظمة.
7- المساعدة في دعم الجهود التسويقية للمنظمة[42].

**ثالثا سمعة المنظمة:**

سمعة المنظمة كمنظمة هي الصورة الذهنية أو الانطباع الذهني لدى المتعاملين معها عن خدماتها وسياساتها وأنظمتها سواء كانوا من الداعمين، أو المقترضين، أو العاملين، أو العملاء، أو الموردين، أو الحكومة، أو المنافسين أو غير ذلك من المنظمات والأشخاص الذين تتضمنهم البيئة الداخلية والخارجية التي تتعامل فيها المنظمة.

[41] فهمي محمد العدوي، مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، (الأردن- عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011) ط1، ص 273- 274
[42] علي عجوة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، مرجع سابق، ص74.

وكلما كان رأى هؤلاء الأطراف إيجابيًا في تعاملها معهم كلما حرص أطراف التعامل على استمرار العلاقة وتدعيمها والقضاء على السلبيات التي تعوق استمرارها ونموها، أما إذا حدث العكس فإن هذه الأطراف تحاول أن تحقق أكبر استفادة في علاقتها مع المنظمة باعتبار أن كل معاملة معها قد تكون المعاملة الأخيرة ويمثل الوضع الأخير نقطة ضعف خطيرة بالنسبة للمنظمة0

وقد يؤثر ذلك سلبيًا على المنظمة حيث تنعدم الثقة المتبادلة بينها وبين المجتمع فلا تستطيع الحصول على تمويل لاحتياجاتها، ولا تستطيع ضمان الاستقرار والاستمرار في أوقات الأزمات ويصبح من السهل تحول الداعمين والمستفيدين إلى جهات أخرى إذا كانت الفرصة متاحة.

فالمهارة الأساسية لدى القائم على إدارة السياسات الإعلامية هو أن يستخدم المفهوم الصيني لكلمة الأزمة، وهو من رمزين الأول بمعنى خطر Danger والثاني بمعنى فرصة Opportunity، هذا المفهوم يقوم على جعل الأزمة فرصة؛ يتمثل الخطر في الحادث السلبي الذي يهدد سمعة المنظمة، وقد تتمثل الفرصة في أن هذا الحادث يحظي بالنشر الواسع النطاق عبر كل وسائل الإعلام وبالتالي يتردد اسم المنظمة على جميع الألسنة ويعد هذا إعلاناً مجانياً، ورغم أن المقولة القديمة تؤكد أنه "لا يوجد ما هو أسوأ من النشر السلبي" إلا أن هناك فرصة سانحة للاستفادة من الأزمة بصورة إيجابية كفرصة للترويج للمؤسسة وأنشطتها أو منتجاتها، تتوقف هذه الفرصة على طبيعة الرسالة الإقناعية التي يتم توجيهها للجمهور وقت الأزمة، خاصة أن معظم الناس يتأثرون بالأزمة عند ذروة النشر عنها، هذا يعني أن الأزمة نادراً ما تسبب الدمار، لكن هذا يتوقف على طريقة المعالجة الإعلامية التي قد ترتفع بسمعة المؤسسة أو تهبط بها Reputation Up Or Down[43].

وعلى مستوى الشركات هناك معايير للصفات المميزة للشركات ذات السمعة الحسنة نشرتها مجلة فورتشن Fortune من خلال عملية مسحية لخمس مئة شركة، هذه الصفات تركزت في ثمان صفات كالتالي:

(1) جودة الإدارة0

(2) القدرة على التطور (التطور في البنية الداخلية أو الخدمات أو النمو في الإيرادات أو 0(000000

(3) جودة المنتج أو الخدمة (ومن الممكن وضع معايير لقياس جودة الخدمات)

(4) الحفاظ على الأشخاص المهمين0

(5) الموقف المالي السليم0

[43] خالد عزب، إدارة السياسات الإعلامية: صناعة الوهم.. صناعة الحقيقة، (القاهرة، دار المحروسة للنشر والتوزيع،2003) ص97.

(6) استخدام أصول وموجودات الشركة بشكل أمثل0
(7) درجة الابتكار فيها (درجة الابتكار في الخدمات والعمليات التي تقدمها المنظمات)
(8) صداقاتها مع البيئة0

ويفترض أنه إذا توفرت هده الصفات في منظمة ما فإنها سوف تكتسب سمعة حسنة لدى جمهورها.

ولا يمكن لأي منظمة أن تتنازل عن صورتها الذهنية لدى جمهورها، والسعي لبناء سمعة طيبة لها، فإن أهملت المنظمة ذلك فسيبني الجمهور انطباعه تجاه المنظمة على ما يسمعه من مصادر أخرى[44].

**رابعا مصادر تكوين الصورة الذهنية:**

إن "أدوات تكوين الصورة الإعلامية" في صناعة الصورة الذهنية لأي مؤسسة أو وزارة أو شركة أو حتى فرد، تتم وفق قواعد وأسس صناعة أصبح لها اليوم خبراء ومكاتب علاقات عامة وإعلام متمرسين على أداء هذا الدور، الإبداع يلعب دور هام في هذه الصناعة، مثلاً محاكاة الأسماء التجارية الكبرى من قبل المقلدين لها، نلاحظ من خلالها أن المحاكاة أصبحت فناً أتاح بعد فترة للمقلدين أن يكون لهم أسماء في السوق في حال نجاح منتجهم في إثبات وجودة، لذا صار تسجيل العلامات التجارية أمر هام في عصرنا، بل صارت هذه العلامات تدخل ضمن تقييم أصول أي شركة، لكن انظر لكيفية اختيار بعض الشركات أسماء مختصرة تعبر عنها مستمدة من اللغة العربية، لكي يكون ترديدها سهلاً ميسوراً. هذا الاختيار الذكي للأسماء سهل الترويج لهذه الشركات خاصة إذا علمنا أن نطقها بأي لغة أخرى سيكون سهلاً لكونها كلمة واحدة. من هنا نستطيع أن نتفهم ضرورة الإلمام بمهارات الاتصال لتكوين الصورة الذهنية سواء للمجتمع أو للأفراد، حتى باتت الحكومات في حاجة ماسة اليوم لكي تعمل كثيراً على بناء هذه الصورة، وإلا بات وجودها في الشارع الذي تعمل معه مهدداً.لقد أصبح التكلم رسالة والمتكلم مرسلاً والمستمع مستقبلاً[45].

وتعد أهم مصادر الصورة الذهنية:

(1) الخبرة المباشرة: احتكاك الفرد اليومي بغيره من الأفراد والأنظمة والقوانين مما يكون الانطباعات الذاتية عن المنظمة. وهذه الخبرة المباشرة أقوى في تأثيرها على عقلية الفرد وعواطفه إذا أحسن توظيفها.

---

44 فهمي محمد العدوي، مصدر سابق، ص 274
45 خالد عزب، إدارة السياسات الإعلامية: صناعة الوهم.. صناعة الحقيقة، مرجع سابق، ص 52.

(2) الخبرة غير المباشرة: الرسائل الشخصية التي يسمعها الفرد من أصدقاء ووسائل إعلام عن المنظمة أو الأحداث أو الأفراد من غير أن يرى أو يسمع بنفسه يساعد في تكوين الانطباعات التي تشكل الصورة الذهنية النهائية.

(3) الرأي العام[46]:

يعد من أهم مكونات ومكسبات تكوين الصورة الذهنية لدى الجماهير، وتتعدد أنواع الرأي العام طبقاً للمعايير التي يتم على أساسها التقسيم، وذلك على النحو التالي:

أ – تقسيم الرأي العام حسب درجة تأثيره وتأثره:

1. الرأي العام النابه أو القائد: ويمثل هذا الرأي في صفوة المجتمع من القادة والمفكرين والعلماء والساسة، وهم الذين يقودون المجتمع ويرشدونه إلى الاتجاه السليم، ولا يتأثرون بوسائل الإعلام بقدر ما يؤثرون بدرجة واضحة في مضمون وسائل الإعلام بما لديهم من آراء وأفكار ومقترحات قابلة للاقتناع والفهم من جانب الجمهور0
2. الرأي العام المثقف: ويمثل هذا النوع من الرأي المتعلمون والمثقفون في المجتمع ويختلف وفقاً لدرجة التعليم والثقافة ، ويؤثر هذا الرأي في كل من هو أقل منه درجة من حيث التعليم والثقافة ولكنه يتأثر بوسائل الإعلام بنسب مختلفة وفقاً لمستوى الوعي والثقافة التي يتمتع بها0
3. الرأي العام المنساق أو المنقاد : وهو رأى السواد الأعظم من الأميين أو محدودي التعليم والثقافة ويتأثرون بمضمون وسائل الإعلام ويقتنعون بكل ما ينشر أو يبث دون التفكير المنطقي في مضمون وسائل الإعلام ، ويتقبلون الشائعات ويتعرضون بسهولة لحملات الدعاية والهمس التي تنقل إليهم من الأفراد الآخرين0

ب – تقسيم الرأي العام حسب النطاق الجغرافي:

1. الرأي العام المحلى : وهو يختلف عن الرأي العام القومي ويتم داخل المجتمع المحلى الذي يتسم بالعديد من الخصائص أهمها الانتماء والصغر والتجانس والاكتفاء الذاتى0
2. الرأي العام القومي: ويرتبط هذا النوع من الرأي بالوطن أو الدولة وتستند إليه السلطة القائمة، ويتسم بخصائص أهمها التجانس وإمكانية التنبؤ ومعالجة المشاكل القومية المختلفة0
3. الرأي العام الإقليمي: وهو الرأي السائد بين مجموعة من الشعوب المتجاورة جغرافياً كالدول العربية أو دول المغرب العربي، وله العديد من المقومات مثل وحدة اللغة والثقافة والمصالح المشتركة، والعادات والتقاليد وتشابه الأوضاع السياسية والاقتصادية0

[46] شاهيناز طلعت، الرأي العام ،( مكتبة الأنجلو - القاهرة – 1983) ص 102- 103 0

4. الرأي العام العالمي : ويقصد به الاتجاهات التي تسيطر على أكثر من مجتمع واحد أو التي تعكس توافقاً بين أكثر من وحدة سياسية واحدة، وهو سمة من سمات المجتمع الدولي المعاصر 0

ج – تقسيم الرأي العام وفقاً لعنصر الزمن:

1. الرأي العام اليومي : يتأثر بالحوادث اليومية ويتم تغذيته بالأحداث الجارية والمناقشات البرلمانية وما تنشره وسائل الإعلام والشائعات والمصالح المباشرة للجماهير وهو عبارة عن رد فعل لما يحدث يومياً ويتغير من يوم لآخر 0
2. الرأي العام المؤقت: وهو الرأي الذي يتم حول الحوادث الطارئة وينتهي هذا الرأي بانتهاء اهتمام الجماعة بهذا الحادث أي يزول بزوال المشكلة أو الحادثة0
3. الرأي العام الدائم: وهو الرأي العام الثابت الذي يدوم فترة طويلة ويتصف بالاستقرار ويتأثر بالعوامل الحضارية0

د – تقسيم الرأي العام حسب درجة صراحته:

1. الرأي العام الصريح: وهو الذي يعبر بصراحة عن آراء الجمهور واتجاهاته، ويتم في حالة توفر الحرية والديمقراطية حيث لا يخفى أفراد الجمهور التعبير عن آرائهم في صراحة تامة0
2. الرأي العام المستتر: وهو الرأي الذي لا يظهر إلا في حالات محددة ولا يتم الإفصاح عن الرأي في حالة خوف الجماعة من نتائج التعبير الصريح عن آرائها لأنها قد تكون ضد الأوضاع السائدة 0

**العوامل المؤثرة في تكوين الرأي العام[47]:**

يتأثر الرأي العام بمجموعة من العناصر والعوامل والمحددات التي تسهم في تكوينه، من بينها ما يلي:

1. الدين: ويمثل أحد المحددات الأساسية بما يتضمنه من القيم والتعاليم والأسس الأخلاقية والأوامر والنواهي فضلاً عن الجوانب الروحية والوجدانية التي يبثها في الفرد، ويؤثر الدين في تشكيل الرأي العام من حيث المضمون والاتجاه والقوة خاصة إذا ارتبط هذا الرأي ببعض القضايا الدينية0
2. المؤسسات التعليمية: كالمدارس والمعاهد والجامعات حيث تؤثر في سلوك الأفراد وآرائهم واتجاهاتهم تربوياً ونفسياً إلى جانب مهامها الأساسية في إكسابهم القدر الكافي من

[47] راجية أحمد قنديل، قياس الرأي العام في مصر – القضايا المنهجية والأخلاقية، (المتحدة للطباعة والنشر– القاهرة - 1996) ص67 0

المعلومات العامة والمتخصصة في الموضوعات العلمية المختلفة وتؤثر في المضمون المعرفة للرأي العام من حيث اتجاهه وقوته0

3. الجمهور : الذي يتكون منه المجتمع بفئاته وطبقاته ومستوياته المختلفة، حيث لا يمكن أن يتواجد الرأي العام ويتكون وينتشر إلا بتواجد الجمهور بتكويناته المختلفة0

4. التراث الثقافي : حيث يلعب دوراً هاماً في تكيف الأفراد والجماعات وتهيئتهم للقيام بالأنشطة والأفعال والاستجابة لأفعال وأفكار معينة تحدد أنماط سلوكهم الجماعي ، ويسهم التراث الثقافي في تكوين الرأي العام وتشكيله طبقاً لما ينطوي عليه من عادات ومواقف واتجاهات ذات صفة مشتركة بين أفراد المجتمع0

**خامسا مكونات الصورة الذهنية:**

تكتسب الصورة الذهنية تجاه المنظمات أهمية خاصة من خلال تأثيرها في الرأي العام السائد نحو مختلف الجوانب ذات العلاقة بالمنظمة، حيث تقوم الصورة من خلال تأديتها لوظائفها النفسية والاجتماعية بدور رئيسي في تكوين الرأي العام وتوجيهه باعتبارها مصدر آراء الناس واتجاهاتهم و سلوكهم.

و انطلاقاً من العلاقة بين الصورة الذهنية وتكون الرأي العام للمجتمع فإنه يتحتم على المنظمات أن تهتم بدراسة الصورة السائدة عنها في مختلف طبقات المجتمع، من أجل التمهيد لوضع الاستراتيجيات الكفيلة بإيجاد صور ذهنية إيجابية عن هذه الجهات تكفل وجود رأى عام مناصر لقضاياها ومواقفها ودعمها بشتى أنواع الدعم في الظروف المختلفة.

تتكون الصورة الذهنية للمنظمة من بعض أو كل العناصر التالية:

اسم المنظمة، ورمزها الرسمي أو شعارها، وموظفيها وقادتها، وخدماتها التي تقدمها، وفلسفتها، وسياستها، وقراراتها، وتاريخها، وإنجازاتها، ولباس موظفيها ومواقعها وسياراتها، ودورها في خدمة المجتمع، ومساهماتها في الحياة العامة السياسية والاجتماعية والاقتصادية، وتشمل أيضا إخفاقاتها ومشكلاتها ونزاعاتها وآثارها السلبية على البيئة والإنسان.. الخ.

و في هذا الإطار يؤكد (كلير أوستن) على الانطباعات الأولى، ويرى أنها مهمة للغاية؛ لأن الجمهور يكون صورة فورية عن المنظمة من خلال أول اتصال له بها، وقد يكون الاتصال عبر الهاتف، أو الزيارة الشخصية، أو شراء المنتج، أو الاستفادة من الخدمة.

**سادسا أداة تكوين الصورة الذهنية:**

الإنسان يلتقط الصور الذهنية بأداة خاصة جداً تفوق الكاميرا في التقاط الصورة الفوتوغرافية، إنها العلم بالصورة الحاضرة لدى الإنسان، وإدراكُ الإنسان لنفسه وما حوله ينتقل – بمساعدة الدماغ – عن طريق الحواس.

ويرى ناير شاندو أن الصورة الذهنية عن المنظمة تتكون من المعلومات التي يحصل عليها الإنسان حول المنظمة من المصادر الخارجية وتجاربه وتصوراته، ومعارفه، وقيمه، الخ.

وبناء على ذلك فالصورة الذهنية نوعان:

النوع الأول: الصورة المستندة على التجربة الفردية.

والنوع الثاني: الصورة المستندة على ما يقوله الآخرون.

و كلما استطاعت المنظمات توظيف وسائل المعرفة لدى الناس في رسم الصورة الذهنية للمنظمة التي ينتسبون إليها، استطاعوا رسم صورة أكثر وضوحا وذات زوايا متعددة، ويمكن نقل المعلومات للجمهور عبر وسائل الإعلام – العامة أو الخاصة بالمنظمة – أو الاتصال المباشر، من خلال الزيارة لمقر المنظمة أو معارضها، أو تمكينه من استعمال السلعة أو الاستفادة من الخدمة[48].

**سابعاً دور العلاقات العامة في تكوين الصورة الذهنية:**

تعتبر إدارة الصورة الذهنية للمنظمة أحد أهم وظائف العلاقات العامة، بل إن الهدف النهائي للعلاقات العامة في أي مؤسسة هو بناء وتدعيم صورة ذهنية إيجابية عنها في أذهان الجماهير، ولقد أصبحت العلاقات العامة ضرورة هذا العصر الذي يمتاز بالتغيرات السريعة والأحداث المتلاحقة، ولم يعد من الممكن أن نترك الأمور للصدف في ظل المواقف الاجتماعية المعقدة التي تحتاج إلى دراسة مستمرة وبحوث دقيقة[49].

وتقوم العلاقات العامة بمجموعة من الوظائف الاتصالية والإعلامية، التي تستهدف الاتصال بالجمهور، وتقديم المعلومات التي تمكنه من تكوين رأي عام صائب تجاه قضايا المنظمة وتحسين صورتها الذهنية لديه[50].

وبالنسبة لوظيفة بناء وتدعيم الصورة الذهنية في مجال العلاقات العامة، فقد برزت وظيفة تخصصية ضمن وظائف المشتغلين بالعلاقات العامة وهي وظيفة (صانع الصورة Image Maker) وهي الوظيفة التي يقوم شاغلها بتحديد عناصر الصورة المرغوبة للمنظمة والتي ينبغي بذل الجهد من أجل تكوينها والاستفادة من كافة الظروف التي تساعد على تحقيقها ودراسة الأوضاع المعاكسة لتفادي آثارها السلبية على صورة المنظمة، أو إضعافها إلى أدنى حد ممكن[51].

وتتمثل مزايا أهمية الدور الذي تلعبه العلاقات العامة في تكوين الصورة الذهنية فيما يلي:

---

[48] جامعة الملك سعود، الموقع السابق.

[49] محمود يوسف، إدارة وتخطيط العلاقات العامة، (القاهرة، الدار العربية للنشر والتوزيع، 2008) ص60.

[50] علي عجوة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، (القاهرة عالم الكتب)، ص153

[51] علي عجوة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، مرجع سابق، ص 162

1- بنـاء الصـورة الذهنيـة المناسبة والانطبـاع الملائم عن المؤسسة لدى الأفراد والمنظمـات الأخرى في المجتمع مما يؤدي إلى توفير المناخ الإيجابي الذي تستطيع فيه المنظمة ممارسة وظائفها الإنتاجية أو الخدمية[52].

2- تصحيح الانطباعات السيئة عن المؤسسة لدى جماهيرها والتي قد تسببها معلومات خاطئة وذلك بهدف استعادة ثقة الجمهور في المنظمة.

3- النهوض بواجبات المسئولية الاجتماعية للمنظمات نحو المجتمع المحيط، وذلك انطلاقاً من إدراك ممارس العلاقات العامة لمدى أهمية هذه الواجبات في تدعيم نشاط المؤسسة[53].

4- زيادة ثقة الجمهور في الموقف المالي للمنظمة، وبناء الثقة الشاملة في المنظمة ودعمها بين الجماهير النوعية تجاه المنظمة[54].

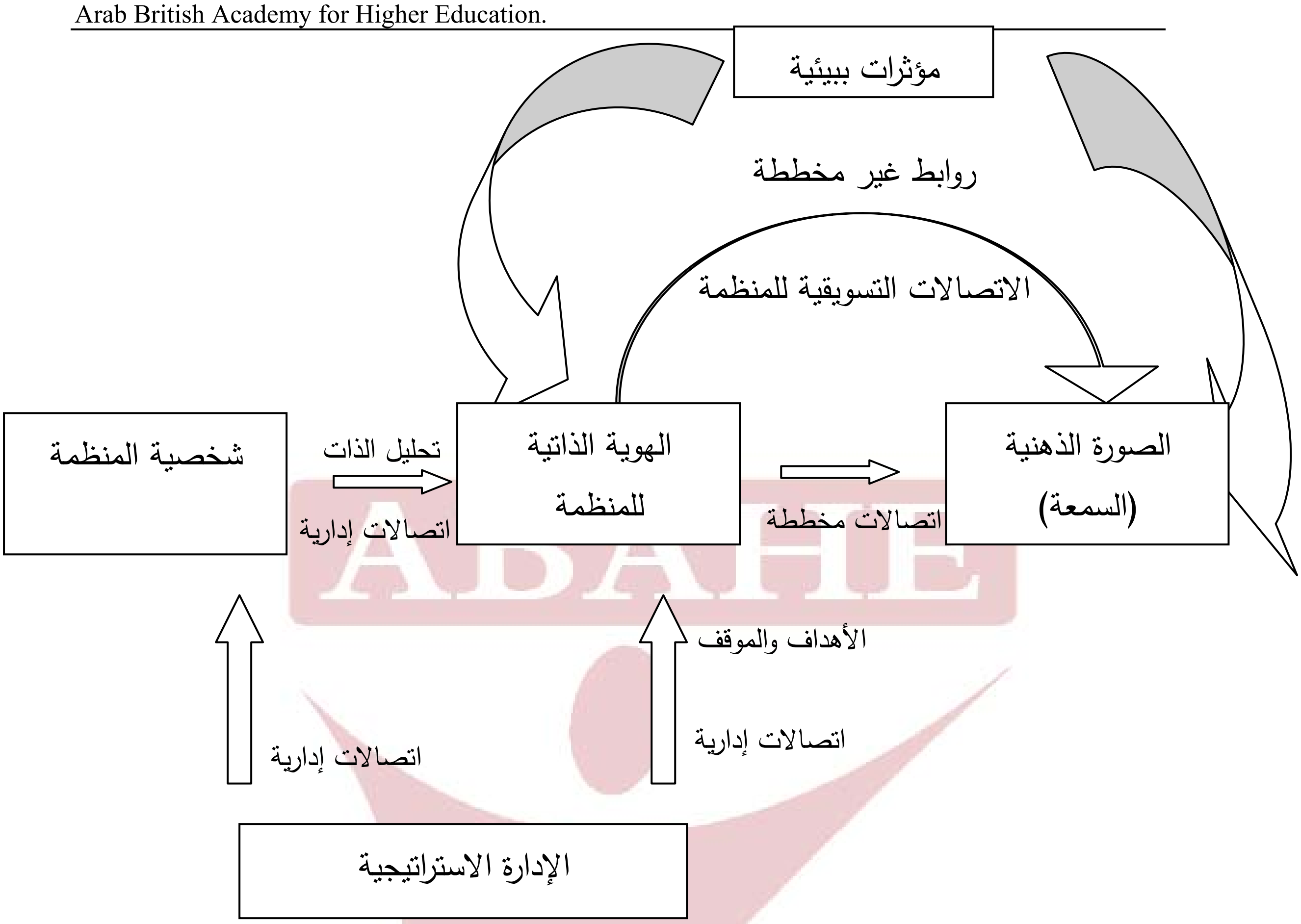
كما يمكن لنا في هذا السياق أن نلمح عدة سمات وخصائص أخرى للصورة الذهنية وذلك على النحو التالي :

1. الصورة عملية ديناميكية متفاعلة تمر بمراحل متعددة تتأثر كل مرحلة بما يسبقها وتؤثر فيما يلحق بها ، كما أنها متطورة ومتغيرة وتأخذ أشكالاً عديدة وقوالب مختلفة 0
2. الصورة الذهنية عملية معرفية فهى تمر بمراحل العمليات المعرفية من إدراك و فهم و تذكر ، وتخضع للمتغيرات والعوامل التى تخضع لها العمليات المعرفية أو تتأثر بها 0
3. الصورة الذهنية عملية نفسية مما يعنى كونها عمليات داخلية لها أبعاد شعورية إلى جانب أبعادها المعرفية 0
4. الصورة الذهنية تتكون وتتطور فى إطار ثقافى معين أى أنها لا تنشأ فى فراغ وإنما تتأثر بكل الظروف المحيطة بها 0

**ثامناً إستراتيجيات الصورة الذهنية للمنظمات:**

يثبت الباحثان Markwich &fill وجود علاقة وثيقة بين الإدارة الاستراتيجية الناجحة للمنظمة، وبين إدارة صورتها الذهنية، بل أنهما يؤكدان إمكانية إحداث تنمية للمنظمة وتطوير لأدائها بالاستفادة من نتائج بحوث الصورة الذهنية للمنظمة، وذلك على النحو التالي[55]:

52 السيد عليوة، تنمية مهارات العلاقات العامة في ظروف المنافسة، مرجع سابق، ص 73
53 K. Stanck and D. Kruckeberg, "Ethical Obligation of Public Relations in an Ero of Globalization" Journal of communication Management, vol.18, No. 1, August 2003, P.7.
54 محمود يوسف، المرجع السابق، ص63.
55 علي عجوة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، مرجع سابق، ص131- 132.




المكونات الرئيسية لعملية بناء هوية المنظمة وصورتها الذهنية (CIMP)
والروابط والأشكال الحاكمة لاتصالات المنظمة

ويتضح من الشكل السابق أنه عندما تتخذ إدارة المنظمة قراراتها الاستراتيجية فإن ذلك يعني حدوث تأثيرات متبادلة بين الإدارة الاستراتيجية والصورة الذهنية تتخذ أحد المسارين التاليين:
هناك مبدآن أساسيان أرساهما أبو العلاقات العامة الحديثة "إيفي لي" في بناء صورة ذهنية إيجابية:
المبدأ الأول: إذا كان الواقع سيئاً وتشوبه بعض الشوائب ينبغي أولاً تنقية هذا الواقع، وتدارك ما به من أخطاء بدلاً من محاولة إخفائها أو تزييفها بكلمات معسولة سرعان ما يزول أثرها ويكشف زيفها.
المبدأ الثاني: لا يكفي أن تفعل الخير، وإنما لا بد أن تعلم الناس ما تفعله من خير، كما أن الصورة الإنسانية لأي فرد لا تتحقق إلا من خلال مشاركته الاجتماعية مع من حوله[56].
وهناك عبارة شائعة لفولتير في هذا الخصوص تقول: "إن الطريقة الوحيدة التي تجعل بها الناس يتحدثون عنك بصورة حسنة هي أن تتصرف بطريقة طيبة".

[56] السيد عليوة،تنمية مهارات العلاقات العامة في ظروف المنافسة، مرجع سابق، ص 89-90.

والصورة الذهنية مفهوم متعدد لذلك فإن بناءها يتطلب العمل على عدة أبعاد:

البعد الفكري: إبراز الجوانب الايجابية وتبرير الجوانب السلبية وتحليل ورصد كل قضية مرتبطة بالمنظمة0

البعد العاطفي: من خلال البرامج التي تؤثر على عواطف وسلوك ومشاعر أفراد المجتمع ومخاطبة المجتمع من خلال مصالحه ومنافعه التي يحصل عليها من علاقاته القوية بالمنظمة.

البعد السلوكي: عرض برامج التوعية والتثقيف التي تتصل بالتعارف مع المجتمع لمعرفة طبيعة الحياة وحث الأفراد على سلوك النهج الصحيح.

برامج العلاقات الإنسانية: ونجاحها يتطلب الاختيار المناسب لرجال العلاقات العامة (فعليهم الالتزام بالأدب مع المخالفين وتقبل السلوكيات والمشاعر المختلفة..) وتوفير الظروف المناسبة لعملهم (مادية ومعنوية)0

ويمكن تقسيم استراتيجيات الصورة الذهنية للمنظمات إلى[57]:

(1) إستراتيجية الصورة الداخلية: من خلال تأسيس برنامج الاتصال مع الموظفين والمحافظة عليه، وتشجيع الحوار وجها لوجه مع القوى العاملة.

(2) إستراتيجية الصورة الخارجية: من خلال تطوير العلاقة مع الحكومة والقطاع الخاص والمنظمات المماثلة.

(3) إستراتيجية الصورة لدى الداعمين والمتبرعين: من خلال التدفق المستمر للمعلومات والتواصل المباشر عبر الزيارات الشخصية والدعوات واللقاءات.

(4) إستراتيجية الصورة لدى المستفيدين من خدمات المنظمات: من خلال تطوير الأداء وتحسين الخدمة وسد الحاجة.

(5) إستراتيجية إدارة القضايا: من خلال بحث القضايا والأزمات وتحديدها ومراقبتها، وإدارتها وتقويمها لتقليل التأثيرات السلبية، ولزيادة الفرص الإيجابية للمؤسسات ، وتطوير وتنفيذ برنامج الاتصال الإعلامي.

(6) إستراتيجية العلاقات الاجتماعية: لتطوير الاتصال الفعال وبرامج التعليم التي تبني قاعدة التأييد مع عامة أفراد المجتمع.

(7) إستراتيجية العلاقات الإعلامية: من خلال إيجاد قنوات اتصال دائمة وقوية مع وسائل الإعلام.

(8) إستراتيجية التطوير المهني: من خلال متابعة فرص التطوير المهنية وتوفير مهارات الاتصال والنصح للمنظمة.

[57] جامعة الملك سعود، الموقع السابق.

(9) استراتيجيات استخدام المنظمات للإنترنت: تنمية العلاقات مع الأعضاء ودمج جميع المؤيدين للمنظمة من خلال الرسائل الإلكترونية التي يرسلها إليهم موقع المنظمة على الإنترنت – الحرص على استمرار جذب الأعضاء لزيارة موقع المنظمة، التفاعل مع المؤيدين وليس الاكتفاء فقط بإرسال الرسائل الإلكترونية لهم، التواصل معهم باستخدام مجموعة مختلفة ومتنوعة من طرق الاتصال، التقييم والتحسين المستمر لمستوى أداء الموقع.

(10) إستراتيجية الولاء: من خلال محاولة تكوين علاقات طويلة الأجل مع ذوى الولاء الكبير، ومحاولة معرفة أسباب قلة ولاء ذوى الولاء المنخفض وعلاجها0

ومن الثابت أن الانحرافات التي تحدث في ممارسة أي مهنة تسيء إلى صورة هذه المهنة وتلحق الضرر بسمعة المشتغلين بها. ورغم ذلك فلم يحكم على أي مهنة بالإعدام لمجرد انحراف عدد من المشتغلين بها أو انضمام بعض الغرباء أو الدخلاء إليها[58].

إن عملية تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة عملية معقدة، فالإنسان في أغلب الأحوال يميل إلى التمسك بما لديه من صور، كما أنه يتعصب لهذه الصور يتحيز لها، فلا يقبل التعرض لأي رسالة لا تتفق معها، وهو يدرك محتوى الرسائل التي يتعرض لها على نحو يتفق مع الصور التي كونها، كما أنه يتذكر المواقف والتفاصيل التي تدعم الصورة الذهنية التي تكونت في وقت ما، واستقرت وأصبحت ذات أثر كبير في تقديره لما يحدث بعد ذلك، ورؤيته للواقع وتخيله للمستقبل.

ولكن هذا لا يعني أن الصور التي تتكون في أذهان الأفراد تظل ثابتة في معالمها بلا أي تغيير في مختلف الظروف والأحوال، فالصورة عملية ديناميكية وليست عملية إستاتيكية، ولذلك فهي لا تتصف بالثبات والجمود وإنما تتسم بالمرونة والتفاعل المستمر، فتتطور، وتنمو، وتستمر، وتتعدد، وتتعمق، وتقبل التغير طوال الحياة[59].

**أنواع الصورة الذهنية[60]:**

* هناك أنواع عديدة للصورة الذهنية تحدث عنها الخبراء والباحثين، ذكر منها "جفكيتر" ما يلي:

1. الصورة المرآة : وهى الصورة التي ترى المنشأة نفسها من خلالها 0
2. الصورة الحالية : وهى التي يرى بها الآخرون المنشأة 0
3. الصورة المرغوبة : وهى التي تود المنشأة أن تكونها لنفسها في أذهان الجماهير 0

---

[58] السيد عليوة،تنمية مهارات العلاقات العامة في ظروف المنافسة، مرجع سابق، ص 91.
[59] المرجع السابق، ص87.
[60] حمدي محمد شعبان، العلاقات العامة وتغيير الصورة الذهنية –(دراسة تطبيقية على دور العلاقات العامة في قطاع الشرطة ) رسالة ماجستير – كلية الإعلام جامعة القاهرة – عام 1986.

4. الصورة المثلى / الصورة المتوقعة: وهى أمثل صورة يمكن أن تتحقق إذا أخذنا في الاعتبار منافسة المنشآت الأخرى وجهودها في التأثير على الجماهير 0
5. الصورة المتعددة : وتحدث عندما يتعرض الأفراد لممثلين مختلفين للمنشأة يعطى كل منهم انطباعاً مختلفاً عنها ، ومن الطبيعي أن لا يستمر هذا التعدد طويلاً فإما أن يتحول إلى صورة إيجابية أو إلى صورة سلبية أو أن تجمع بين الجانبين صورة موحدة تظلها العناصر الإيجابية والسلبية تبعاً لشدة تأثير كل منها على هؤلاء الأفراد0

**التنميط وتحسين الصورة الذهنية**

عادةً ما يقترن الحديث عن الصورة الذهنية أو النمطية لفرد ما أو دولة معينة أو منظمة أو وظيفة أو غير ذلك بجهود تندرج ضمن ما يعرف بعمليات التأثير الإعلامي التي بذل من جانب طرف ما لتكريس صورة ذهنية معينة أو تعديل صورة مشوهة أو غير ذلك ، وهذه الجهود تفرز خبرات تراكمية وتشكل تصورات وانطباعات محددة في ذهن المتلقين عن موضوع أو أمر ما بحيث يكون هذا التصور بالنهاية اختزالاً لتفاصيل وأحداث كثيرة في مشهد واحد في إطار مفهوم " الصورة النمطية "

وإذا كان " التنميط " بالأساس هو نتاج لجهود إعلامية ، فإن الصورة النمطية الإيجابية التي تحظى بها أي منظمة على المستويات كافة هي نتاج لسياسات واقعية أفرزت تراكماً هائلاً من الصور التي تستند إليها المنظمة في سياساتها

فالصورة النمطية لأي منظمة هي خير شاهد وخير شاهد وخير ثمرة لحسن استغلال الوسائل الاتصالية التي تعلي من شأن المنظمة أو تخفضها

**أبعاد ومكونات الصورة الذهنية**

هناك إجماع بين معظم الباحثين على أن الصورة الذهنية تشتمل على ثلاثة مكونات أو أبعاد أساسية تتمثل فيما يلي :

1. البعد أو المكون المعرفي Cognitive component : ويقصد بهذا البعد المعلومات التي يدرك من خلالها الفرد موضوعاً أو قضية أو شخصاً ما ، وتعتبر هذه المعلومات هي الأساس الذي تبنى عليه الصورة الذهنية التي يكونها الفرد عن الآخرين وعن الموضوعات والقضايا المختلفة ، وبناء على دقة المعلومات والمعارف التي نحصل عليها عن الآخرين تكون دقة الصور الذهنية التي نكونها عنهم 000ووفقاً للبعد المعرفي فإن الأخطاء في الصورة الذهنية المتكونة لدى الأفراد هي أخطاء ناتجة أساساً عن المعلومات والمعارف الخاطئة التي حصل عليها هؤلاء الأفراد 0
2. البعد أو المكون الوجداني Affective component : يقصد بالبعد الوجداني الميل بالإيجاب أو السلب تجاه موضوع أو قضية أو شخص أو شعب أو دولة ما في إطار

مجموعة الصور الذهنية التي يكونها الأفراد ، ويتشكل الجانب الوجداني مع الجانب المعرفي ، ومع مرور الوقت تتلاشى المعلومات والمعارف التي كونها الأفراد وتبقى الجوانب الوجدانية التي تمثل اتجاهات الأفراد نحو الأشخاص والقضايا والموضوعات المختلفة ، ويتدرج البعد الوجداني بين الإيجابية والسلبية ،ويؤثر على ذلك مجموعة من العوامل أهمها حدود توافر مصادر المعرفة ، كما يؤثر في بناء البعد الوجداني خصائص الشعوب من حيث اللون والجنس واللغة ، فاختلاف هذه الخصائص من الأمور التي تسهم في بناء الاتجاهات السلبية ،والتجانس في هذه الخصائص يسهم في بناء الاتجاهات الإيجابية 0

3. البعد أو المكون السلوكي Behavioral component : يعكس سلوك الفرد طبيعة الصورة الذهنية المشكلة لديه في مختلف شئون الحياة ، حيث ترجع أهمية الصورة الذهنية في أحد أبعادها إلى أنها تمكن من التنبؤ بسلوك الأفراد ، فسلوكيات الأفراد يفترض منطقياً أنها تعكس اتجاهاتهم في الحياة 0

## الفصل الثالث

## الرصد وبحوث العلاقات العامة

تعاني الممارسة العملية للعلاقات العامة من عدم الاعتماد على استخدام الأسلوب العلمي في تخطيط أنشطة العلاقات وتقويمها، ولهذا فان ترشيد الأداء الإداري للعلاقات العامة يجب أن يبدأ من نقطة الاعتماد على البحوث والدراسات، خاصة وأن العلاقات العامة تؤدي وظيفتها في إطار الاتجاهات والقيم والرغبات والحاجات الإنسانية، وهي المتغيرات التي يصعب قياسها بدقة، ويستحيل حصرها عن طريق الاجتهادات الشخصية.

وتستهدف وظيفة البحوث في مجال العلاقات العامة تحقيق مجموعة من الأهداف على النحو التالي[61] :

1- نقل صور متكاملة ودقيقة عن اتجاهات الرأي العام الداخلي أو الخارجي إلى الإدارة بهدف أخذه في الاعتبار عند تحديد ورسم السياسات الرئيسية للمنشأة.

[61] فهمي محمد العدوي، مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، (الأردن – عمان- دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011) ص 180

2- توفير المواد والمعلومات التي تكفل للعلاقات العامة التعرف على وجهة نظر جماهيرها، حتى يمكن تخطيط عملية الاتصال على أساس الوعي والمعرفة التام' بآراء وأفكار مختلف فئات الجماهير واتجاهاتها.

3- إمداد الإدارة بصورة صادقة وحقيقية لأفكار الجماهير ووجهات نظرهم ودوافعهم ورغباتهم وكمية ونوعية المعرفة المتوافرة لديهم ، مما يؤدي الى توافر المقومات الموضوعية لعملية اتخاذ القرارات.

4- إتاحة الفرصة أمام الجمهور المتعامل مع المنشأة للاتصال بالإدارة والتعبير عن وجهة نظره فيما يرضى وما لا يرضى، وبهذا تحقق الإدارة هدفين أولهما التعرف على نواحي القوة والضعف ومواطن الشكوى والقصور لديها، وثانيهما إشباع الرغبة لدى الجماهير الداخلية والخارجية في التعبير عن وجهات نظرها مما يؤدي إلى الإحساس بالمشاركة في العملية الإدارية من جانب مختلف فئات الجمهور، ورفع الروح المعنوية، وتحرك روح الفريق بين جمهور العاملين في المنشأة على اختلاف مستوياتهم الإدارية.

5- كما تهدف البحوث أيضا – بالنسبة لجمهور العاملين – إلى استقصاء الاقتراحات التي تؤدى – إذا ما طبقتها الإدارة بنجاح – إلى توافر ظروف ومقومات أفضل للعمل، وتحقيق معدلات أداء أعلى، سواء من حيث الكم أو الكيف ، مما ينعكس على تنمية المخرجات النهائية للمشروع.

6- لما كانت مهمة العلاقات العامة الحديثة التوقع والتبوء والتفكير المستقبلي، فان البحث المستمر عن الحقائق ومحاولة الربط بين الاتجاهات والمتغيرات والظواهر المختلفة وتفسيرها ودارسة انعكاساتها على السياسة العام للمنشأة يحقق هذه المهمة وبذلك تتمكن الإدارة من التبكير في التعرف على المشكلات المتوقعة واكتشاف الأسباب قبل وقوعها أو استفحالها وانتشارها.

7- جمع معلومات تفصيلية عن مختلف فئات الجماهير التي تتعامل معها المنشأة، نظرا لتنوع هذه الجماهير واختلاف خصائصها، وهو ما يفيد في تصميم الطرق والأساليب والمداخل الاتصالية والإقناعية المختلفة لكل فئة، فضلا عن اكتشاف القيادات الجماهيرية ومدى تأثيرها، والتعرف على القيم السائدة لدى كل فئة وآرائها واتجاهاتها، مما يسهل كثيرا من مهمة خبراء العلاقات العامة في رسم البرامج الإعلامية والاتصالية الفعالة.

تعتبر مرحلة الرصد: المرحلة الثانية في الإدارة الاستراتيجية للعلاقات العامة (الإدارة بالأهداف)، وتشتمل هذه المرحلة على أربعة مجالات أساسية هي: رصد البيئة التي تعتبر المنظمة نظاماً

فرعيا تعمل وتتفاعل في إطارها، ومراجعة العلاقات العامة، ومراجعة الاتصال بعد عملية بناء المفاهيم التي تقوم على النظريات والمداخل العلمية، والمراجعة الاجتماعية[62].

**تعريف البحث:**

البحث هو استقصاء دقيق ومنظم يهدف إلى اكتشاف أو إضافة معارف أو حقائق أو قواعد عامة، يمكن توصيلها بعد التحقق من صحتها بالاختبار العلمي ويستعمل خلال ذلك التحري الشامل وصولاً إلى حل مشكلة أو إثبات مسألة[63].

**أنواع البحوث:**

ليس كل مقال أو تقرير أو منشور يعد بحثاً، وليست كل البحوث ذوات صفات متشابهة، ويختلف مصنفو البحوث فيما بينهم عند تصنيف البحوث.

فمنهم من قسم بحوث العلاقات العامة إلى خمسة أنواع على النحو التالي [64]:

1- بحوث تهدف إلى التعرف على الصورة الذهنية للمنشأة لدى الجماهير:

وهي البحوث التي تستهدف اكتشاف اتجاهات الجماهير تجاه المنشأة واعتقاداتهم بشأنها ودرجة فهمهم لها ، وما يحبونه وما لا يحبونه بالنسبة لها ، كما تدل نتائج هذه البحوث على مدى معرفة الجماهير بالمنشأة وقدرها في نفوسهم وآرائهم فيما يتعلق بسياساتها الإنتاجية والتسويقية والخدمة والإعلانية والترويجية والقوى البشرية العاملة بها.

وتعد مثل هذه البحوث الإدارة بالمعلومات التي تتيح لها إعادة النظر في سياساتها وقراراتها، وتصحيح المفاهيم الخاطئة لدى الجماهير، والتعرف على نقاط الجذب والتأثير في عقلية الجماهير، وتحسين الصورة الذهنية للمنشأة المسيطرة على عقلية الجماهير.

**2- بحوث الدوافـــع :**

وهي التي تستهدف الكشف عن الأسباب المؤدية إلى توافق اتجاهات الجمهور مع سياسية المنشأة أو عدم توافقها، وتتضمن بحوث الدوافع في مجال العلاقات العامة دراسة الرأي العام بالوسائل التي تستخدم في الدراسات النفسية والاجتماعية والانثروبولوجية، وهي لا تبحث فقط عما يقوله الناس عن المنشأة وإنما أيضا عما يفكرون فيه أو يشعرون به حقيقة.

ويتبع المفهوم الأساس لبحوث الدوافع من حقيقة أن آراء الجماهير ما هي الإنتاج إحساساته العاطفية وحاجاته ودوافعه الخافية التي تدفعه إلى التفكير بهذه الطريقة أو في اتجاه معين، ولكي يستطيع خبير العلاقات العامة أن يتعرف على آراء الأفراد فمن الضروري أن يسعى إلى الكشف

---

[62] راسم محمد الجمال، وخيرت معوض عياد، إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 89

[63] فهمي محمد العدوي، مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، مرجع سابق، ص180

[64] حمد محمد البادي،المنهج العلمي للعلاقات العامة في المؤسسات المعاصرة، (العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1981) ص 99-101.

عن التأثيرات النفسية وما يعتمد من مشاعر في العقل الباطن لديهم والتي تحكم اتجاهاتهم قبل المنشأة، وقد كشف بعض المقابلات التي أجريت للكشف عن الدوافع الخفية لدى عينة من الأفراد، أن أرائهم لا تتكون – في الغالب – بناء على الحقائق والمنطق ولكن يتدخل في تكوينها بعض الاعتبارات العاطفية والجوانب غير المنطقية.

**3- بحوث تهدف إلى قياس فعالية برامج العلاقات العامة.**

يستخدم هذا النوع من البحوث في قياس مدى تأثير برنامج العلاقات العامة للمنشأة على الرأي العام، ومن أهم طرق هذا القياس "قبل وبعد البرنامج" حيث يقوم الباحث بدراسة آراء واتجاهات ومعلومات ومعتقدات مجموعة من الأفراد تجاه المنشأة ثم يقوم بتعريضهم لحملة العلاقات العامة بإبعادها المختلفة، وبعد ذلك يعاود دراسة آرائهم واتجاهاتهم الجديدة لقياس مدى التغير الذي حدث فيها ونوعيته كنتيجة لتأثير نشاط العلاقات العامة فيهم، كما تستهدف بعض هذه البحوث قياس مدى تأثير أنشطة معينة للعلاقات العامة في الرأي العام.

**4- بحوث تهدف الى التعرف على آراء واتجاهات نوعيات معينة من الجمهور:**

وتفيد مثل هذه البحوث في حالة تعدد نوعيات الجماهير التي تتعامل معها المنشأة، ويستهدف هذا النوع من البحوث التعرف على آراء كل مجموعة نوعية على حدة، مثل العاملين، والمستهلكين، والعملاء، والموزعين، والموردين، والمواطنين المحليين في المجتمع المحلي للمنشأة، وقادة الرأي، حيث نجد أن لكل مجموعة آراء واتجاهات معينة في موضوعات قد تختلف عن الموضوعات التي تهتم بها المجموعات النوعية الأخرى من لجماهير، فالأسئلة التي توجه إلى العاملين مثلا سوف تتناول سياسات المنشأة وقراراتها الداخلية وظروف العمل والإنتاج والإدارة والإشراف واحتياجات العاملين وشكاواهم، وهذه تختلف عن الأسئلة التي توجه إلى المستهلكين والتي تتناول مثلا آرائهم في منتجات المنشأة أو خدماتها من حيث الكمية والجودة والتوافر والمستوى وغيرها من المتغيرات التي يهتم بها الجمهور وهكذا .

**5- بحوث تهدف إلى التعرف على الظروف الاقتصادي والسياسية والاجتماعية القومية أو العالمية:**

وهي نوع البحوث التي تهتم بها المنشات العالمية التي يمتد نشاطها إلى مناطق متعددة في العالم، والمنظمات الدولية والإقليمية إذ لا شك أن نشاطها سوف يتأثر بالاتجاهات والظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية سواء في مجتمعها المحلي أو في العالم كله حيث تمارس نشاطها الاقتصادي أو الإعلامي أو الاجتماعي أو الثقافي أو التربوي، ومن ثم فان من

الضروري أن تدرس باهتمام كل الاتجاهات والمتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية حتى تستطيع أن توجه برامجها في مجال العلاقات العامة توجيها متناسبا مع نوع الاتجاهات القومية أو العالمية السائدة، وبما يتناسب مع طبيعة الجماهير في الدول المختلفة.

ومن مصنفو البحوث من قسم بحوث العلاقات العامة إلى[65]:

**بحوث إيجاد الحقائق:**

وهي البحوث التي تهتم بالتنقيب عن حقائق معينة دون محاولة الوصول إلى التعميم أو استخدام هذه الحقائق في حل مشكلة بعينها.

**بحوث التفسير الانتقادي:**

وتعتمد هذه الدراسة على بحث الأسباب المنطقية للوصول إلى حل مشكلة بعينها وتفسيرها بأسلوب فكري وعلى تصنيف هذه الآراء ثم تفسيرها انتقائياً.

وفي التفسير الانتقادي يجب توافر الشروط التالية:

1. اعتماد المناقشة على الحقائق والمبادئ المعروفة في حقل دراسة الباحث
2. أن تكون المناقشات والحجج منطقية.
3. الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها.

**البحوث الكاملة[66]:**

وهي الدراسة التي تستخدم كلا النوعين السابقين، ولا بد للبحث الكامل أن يشمل ما يلي:

1. وجود مشكلة تتطلب الحل.
2. وجود الدليل الذي يحتوي على الحقائق المثبتة.
3. التحليل الدقيق للدليل وتصنيفه.
4. استخدام العقل والمنطق لترتيب الدليل في حجج وإثباتات تؤدي إلى حل المشكلة.
5. الحل المحدد... أي الإجابة على السؤال أو المشكلة التي تجابه الباحث.

**البحوث الاستطلاعية:**

وهي البحوث التي تستخدم في مجال العلاقات العامة، وتجري بواسطة خبير أو مستشار، وتستعمل للتصرف على جوانب مشكلة ما وصياغتها في إطار علمي، ومن ثم دراستها بشكل علمي دقيق.

**البحوث الوصفية:**

---

[65] فهمي محمد العدوي، مرجع سابق، ص 181

[66] حمد محمد البادي،المنهج العلمي للعلاقات العامة في المؤسسات المعاصرة، العربي للنشر والتوزيع، (القاهرة، 1981)، ص82

ويطلق عليها أيضاً اسم البحوث التشخيصية، ويحتاجها رجل العلاقات العامة الذي ينطلق من مبدأ دائم هو: اعرف جمهورك لكسب ثقته وتأييده.

وتشمل هذه البحوث معرفة الفئات العمرية ومستوى الدخل والتعليم، حتى يمكن التوجه نحو هذا الجمهور بشكل دقيق وسهل.

**البحوث التجريبية:**

وهي الدراسات التي كانت تقوم في الأساس على اختبار فرض سببي عن طريق التجربة.

البحوث التاريخية:

يستند إلى الوقائع والأحداث والاتجاهات السابقة وتحليلها، للتعرف على الظروف السائدة في زمان معين أو مجتمع معين.

**أهمية البحث في مجال العلاقات العامة:**

البحوث هي عصب الإدارة الاستراتيجية للعلاقات العامة[67]، والبحث يعني تجميع البيانات والمعلومات، وتحليل مجمل العوامل المؤثرة على علاقة المؤسسة مع جماهيرها، من خلال إجراء مسح ميداني للاتجاهات والمواقف وتحديد اتجاهات الرأي العام لجمهور المؤسسة الداخلي والخارجي وأفكاره وميوله نحو المنظمة وأهدافه، ثم تحديد الاستراتيجيات والسياسات التي تسلكها المؤسسة اتجاه الجمهور بناءً على هذه النتائج.

تتناسب برامج العلاقات العامة في المؤسسات مع ما يرصد لها من ميزانيات، وتختلف هذه البرامج باختلاف المؤسسات.

وتتناسب كذلك مع الأهداف التي تخطط لها تلك المؤسسات، ومع هذا فإن جميع المؤسسات تشترك في الأسلوب العلمي الذي تتبعه لوضع خطة سليمة ناجحة للوصول إلى الأهداف بأقصر وقت ممكن وأقل نفقات وجهد.

ولا بد للمخططين لهذا النشاط من وضع خطوات متسلسلة، وأهم هذه الخطوات هي:

**دراسة شاملة للمؤسسة:**

وهي الخطوة الرئيسية والحيوية الأولى للمخطط ويقوم فيها بالاطلاع على كل صغيرة وكبيرة ودراستها بشكل كامل كي يتَعَرَّف على وضعها ومشاكلها.

**دراسة الجمهور وتشخيصه:**

إن دراسة جمهور المؤسسة أمر حيوي، كي تتطابق مصالح ورغبات الجمهور مع دراسته، وتضم هذه الخطوة تحديد الجماهير ذات العلاقة بالمؤسسة، التي تهتم المؤسسة في كسب رضاها وتأييدها.

[67] راسم محمد الجمال، وخيرت معوض عياد، إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 96

**تحديد المشاكل:**

بعد دراسة المؤسسة والجمهور، تتضح للمخطط جميع المشاكل والعقبات التي تواجه المؤسسة ودور العلاقات العامة في مواجهتها وحلها، وبناء على هذا لا بد من التعرف على الجذور العميقة للمشكلة التي تولدت في تفكير الجمهور للتمكن من إحداث التأثير الفعال وإحداث الأثر المطلوب.

**معالجة مشاكل الجماهير:**

إن كل مجتمع سواء أكان كبير الحجم أم صغير، يتصف بحدوث بعض المشاكل والاختلافات الناجمة عن تبيان الآراء والاجتهادات بين أعضاء هذا المجتمع.

ولكي يكون الإداري ناجحاً في عمله، لا بد له أن يقوم بدراسة ذلك وتشخيص هذه المشاكل والاختلافات المعوقة للعمل، ثم وضع أنسب الحلول لذلك، في وقت مبكر وقبل فوات الأوان حتى لا تصل إلى درجة الاستفحال ولكي يجنب مؤسسته جميع الأضرار المحتملة والمتوقعة نتيجة هذه المشاكل خصوصاً الداخلية منها.

**مشاكل الجمهور الداخلي[68]:**

بالنسبة للجمهور الداخلي في المؤسسة، يشمل التخطيط الداخلي حل مشاكل العاملين وإلغاء متاعبهم ومعاناتهم.

وفي ما يلي بعض الحلول المقترحة التي يمكن أن تجنب الإدارة بعض المشاكل والمعوقات:

1- دعم العلاقات العامة مادياً ومعنوياً لتمكينها من إعداد برامج خاصة لتوثيق العلاقات الإنسانية بين العاملين والإدارة.

2-تدريب وتأهيل الهيكل الإداري، ووضع الموظف في القسم الذي يلائم اختصاصه.

3- فتح الدورات التأهيلية للموظفين الذين يحتاجونها.

4- وضع المحفزات المادية والمعنوية والمكافآت الأخرى للمبدعين أو المتميزين.

5- الاهتمام بعقد الندوات والاجتماعات للهيكل الإداري والمنتسبين، ومناقشة المشاكل وطرح الحلول المناسبة لها بين الحين والآخر قبل تفاقم المشاكل واستفحالها.

**مشاكل الجمهور الخارجي:**

إن المؤسسة الإنتاجية أو الخدمية التي تبغي التوسع، لا بد أن تجابه اتساع وانتشار خدماتها أو مبيعاتها، وبالتالي زيادة أعداد زبائنها أو المستفيدين من إنتاجها أو خدماتها. وهذا يعني ظهور المشاكل التي تواجهها بحكم تشابك علاقاتها.

[68] Stocker, K. (1998) "'A Strategic Approach to Crisis Management" in Clarke Caywood (ed), The Handbook of strategic public Relations & Integrated Communications (Boston:McGraw Hill):PP189-206

إن كل إدارة تحاول القضاء على ما يواجهها من معوقات، بالرغم من استحالة التوصل إلى علاقة مثالية خالية من المشاكل تماماً بين الجمهور الداخلي والخارجي.

إن زبائن المؤسسة المستفيدين من إنتاجها أو خدماتها من غير الموظفين يسمون بالجمهور الخارجي. والقائد الإداري الناجح يعمل على وضع أسس وبرامج تقلل من وطأة المعوقات أو المشاكل التي تحدث مع الجمهور الخارجي من أجل استمرار مسيرة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها من أجل ذلك تبدأ الدراسات والبحوث الخاصة بكيفية تشخيص نفسية الجمهور الخارجي لإنجاح عملية التعامل معهم وضمان رضاهم النفسي بشكل جيد مع المحافظة على مصالح المؤسسة.

**-خطوات إعداد البحث[69]:**

1- تحديد المشكلة...وهنا يجب أن يميز الباحث بين المشكلة وأعراضها وأسبابها والنتائج المترتبة عنها.

2- وضع الفروض... والغرض تقرير مبدئي عن أبعاد المشكلة موضوع البحث.

3- اختيار أداة البحث... أي الوسيلة التي نحصل بها على البيانات أو المعلومات والآراء والاتجاهات من المبحوثين، ويتم جمع البيانات إمّا عن طريق المقابلة الشخصية، أو طريق الملاحظة أو الاستبيان.

4- اختيار العينات...أي تحديد عينة للمجتمع الذي ستجرى عليه الدراسة تكون ممثلة لجميع فئاته.

5- اختيار الباحثين وتدريبهم...فالباحثين الميدانيين يجب أن يتميزوا بان تكون خلفيتهم العلمية لها صلة وثيقة بمجال البحث، وأن يكونوا ذو قدرة على خلق جو من الألفة بينهم وبين المبحوثين، وأن يكونوا على خلق كبير.

6- جمع البيانات...فمن الضروري أن يكون هناك تخطيط لعملية جمع البيانات وأن توضع تحت تصرف الباحثين كل الإمكانات الضرورية لتسهيل مهمتهم.

7- المراجعة المكتبية للبيانات وتبويبها وتحليلها... فبعد الحصول على البيانات الأولية نتيجة الخطوات السابقة يتم البدء بمراجعتها في صورة جداول، ومعلومات منظمة حتى تسهل دراستها ثم تقوم الإدارة بتحليل تلك البيانات ثم تقارن الحقائق المجتمعة بالمشكلة الأساسية.

8- تفسير البيانات واستخلاص النتائج ووضع التوصيات والاقتراحات.

9- دراسة الآثار المترتبة على تطبيق النتائج... فبعد وضع الحلول المناسبة للمشكلة على الباحث القيام بدراسة نتائج الحلول الموضوعة ومعرفة آثارها على حل المشكلة ومدى تقبل الجمهور للحلول المطروحة.

[69] فهمي محمد العدوي، مرجع سابق، ص 184- 185.

**دور نشاط التخطيط مع بحوث العلاقات العامة[70]:**

بعد إجراء البحوث وتحديد المشكلة تحديداً دقيقاً من خلال المعلومات التي جمعت والبحوث التي أجريت يصبح لدى العلاقات العامة الأساسي الذي تبني عليه أنشطتها في ضوء الإمكانات المتاحة لتحقيق أهداف معينة. وهذا هو التخطيط...فالتخطيط هو ذلك النشاط العقلي الإرادي الذي يوجه لاختيار أمثل استخدام ممكن لمجموعة الطاقات المتاحة لتحقيق أغراض معينة في فترة زمنية محددة.

ومن هنا نلاحظ أن المتغيرات الأساسية التي تحكم عملية التخطيط هي الأغراض أو الأهداف أو الموارد أو الإمكانات، والوقت المتاح للتنفيذ.

**-مزايا عملية التخطيط في العلاقات العامة[71]:**

1- تنفيذ برامج متكاملة توجه من خلالها جميع الجهود المتاحة لإنجاز أهداف محددة.

2- كسب تأييد الإدارة لهذه الأنشطة وزيادة مشاركتها فيها.

3- التأكيد على الجانب الإيجابي بدلاً من الجانب الدفاعي في ممارسة العلاقات العامة.

4- حسن اختيار الموضوعات والأوقات الملائمة بالإضافة إلى اختيار الأساليب الأكثر فاعلية في التنفيذ.

**متطلبات عملية التخطيط[72]:**

يرى جورج هاموند أحد خبراء العلاقات العامة الأمريكيين أن التخطيط للعلاقات العامة يتطلب:

1- نظرة باحثة إلى الخلف لتحديد العوامل المؤدية إلى الموقف المطروح للدراسة.

2- نظرة متعمقة إلى الداخل للتعرف على الحقائق والآراء التي يجب أخذها في الاعتبار على ضوء أهداف المؤسسة.

3- نظرة واسعة إلى الظروف المحيطة بالمؤسسة لدراسة المواقف المشابهة في المؤسسات التي تمارس نشاطها شبيهاً بنشاط المؤسسة مع دراسة التيارات السياسية والاجتماعية والاقتصادية السائدة.

4- نظرة طويلة جداً إلى الأمام حتى يتمكن تحديد أهداف المؤسسة ووضع البرامج المطلوب تنفيذها لتحقيق الأهداف.

-عوامل نجاح الخطة في العلاقات العامة:

[70] http://pressacademy.net/modules/news/article.php?storyid=62

[71] بشير العلاق، تخطيط وتنظيم برامج وحملات العلاقات العامة، (الأردن- عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009) ص 107

[72] محمود عساف، أصول الإدارة، القاهرة 2004، ص 112

حتى تكون الخطة التي تقوم بها دائرة العلاقات العامة خطة ناجحة وتؤدي إلى الهدف المنشود لابد من توفر العوامل التالية-:

1- دراسة دقيقة لجميع عناصر المشكلة.

2- استهداف تقديم المؤسسة ونشاطها وسياستها للجماهير.

3- تقسيم العمل إلى مراحل حسب أهميتها.

4- معرفة الجماهير المستهدفة بهذه الخطة.

5- الاعتماد على الاتصال المباشر بالجماهير.

6- تحديد مسؤولية الأفراد في كل مرحلة من مراحل الخطة.

7- أن تكون هناك رغبة قوية لدى جميع المشتركين في الخطة لتنفيذها.

8- القدرة على التعلم مع الأخطاء والاستفادة من الإخفاق في تحقيق النجاح.

أن يكون التخطيط في حدود الموارد المالية المتاحة والتي تسمح بها الإدارة.

أن يضع الخطة خبراء أكفاء ومتخصصين ويهتمون بتنفيذها.

**-أنواع التخطيط في العلاقات العامة:**

تخطط دائرة العلاقات العامة في أي مؤسسة نوعين من التخطيط وهما-:

أ-**التخطيط الوقائي**...وهو التخطيط المبني على دراسات مستفيضة وبحوث تستهدف غايات بعيدة، تدور في محيط إقامة علاقات ودية بين المؤسسة وجماهيرها المختلفة، وذلك عن طريق العمل الدائب لإزالة كل ما يتسبب عنه سوء الفهم أو تعارض المصالح، وهو يرى أنه قد يكون طويل المدى أو قصير المدى وكلاهما ضروري للفور.

ب-**التخطيط العلاجي**...ويسميه بعض خبراء العلاقات العامة "التخطيط للأزمات "فهو تخطيط يتصف بالحركة ويقف متأهباً للنزول إلى الميدان لمواجهة أي أزمة أو موقف مفاجئ، ويتصف بالسرعة، وهذا يتطلب نوعاً من الإعداد الولي يختلف باختلاف عمل المؤسسة وأنواع الأخطار، التي يحتمل حدوثها في أي وقت.

**-مراحل التخطيط[73]:**

تختلف خطط العلاقات العامة من مؤسسة إلى أخرى باختلاف طبيعة نشاطها وجماهيرها ومركزها المالي ودافعها السياسي والاقتصادي والاجتماعي، وبغض النظر عن كل الاختلافات إلا أنها مطالبة بضرورة وضع الخطط اللازمة لنشاطها، وأهم الخطوات لوضع الخطط والتي تُسمى بمراحل التخطيط ما يلي-:

[73] Druker P. Management for Results: Economic Tasks and Risk Taking Decisions (1994), Harper, N. Y. pp. 97-101

1- تحديد الهدف مع مراعاة أن يكون واضحاً ووافياً وقابلاً للتنفيذ.
2- تحديد الجماهير والاتصال بهم ليسهل التعامل معهم والتعرف على رغباتهم.
3- تحديد الوسائل والإمكانات المتاحة أو دراسة العوامل المؤثرة على وضع الخطة. مثل عمل الوقت، ومشاركة الجماهير، وعنصر المفاجأة، والأموال اللازمة.
4- استراتيجية العلاقات العامة أو تحديد أساليب التنفيذ ووضع الخطة.
5- اختيار الموضوعات وتحديد البرامج وتقديم مشروع الخطة للجهات المعنية لاعتمادها والمصادقة عليها لتصبح قابلة للتنفيذ.

**ثالثاً: نشاط التقويم**

بعد أن يتم الانتهاء من وضع خطة العلاقات العامة، فإن إدارة العلاقات العامة تجد نفسها أمام نشاط رئيسي آخر، وهو وضع الخطة في صورة برامج محددة قابلة للتنفيذ، وكذلك وضع خطة عملية لتنفيذ هذه البرامج ومتابعتها وتقويمها، فبعد تنفيذ أي خطة يجب أن تقيم دائرة العلاقات العامة ما تم تنفيذه لتعرف مدى تحقيقه للأهداف التي نفذته من أجلها.

-أساليب تقويم أنشطة العلاقات العامة:

هنالك ثلاثة أساليب لتقويم أنشطة العلاقات العامة وهي-:

1- التقويم السابق لتنفيذ البرنامج ...وهو عملية اختيار للشكل والمضمون اللذين ستعرض من خلالهما موضوعات البرنامج قبل التنفيذ، وهذا النوع يتكلف حملات إعلامية ونفقات كثيرة.
2- التقويم المرحلي أو الجزئي... الذي يواكب البرنامج بهدف التعرف على مواطن القصور أولاً بأول، ويستعمل عادةً في البرامج التي تحتاج إلى فترات طويلة، ومن الطبيعي أن يتخلل فترة البرنامج بعض الوقفات المرحلية التي تحتملها الظروف المحيطة، ومن الملائم استغلالها بتقويم البرنامج أولاً بأول، ولكل مرحلة على انفراد.
3- التقويم الشامل أو النهائي...ويتم هذا بعد الانتهاء من تنفيذ البرنامج للتعرف على النتائج التي حققها في ضوء الأهداف الموضوعية.

**أهداف البحث:**

إن جمع البيانات والمعلومات والحقائق تساهم في تحقيق العديد من أهداف الإدارة العليا للمؤسسة مثل[74]:

1- معرفة الاتجاهات الرئيسية لجماهير المؤسسة واحتياجاتها وما ترغب فيه.

[74] فهمي محمد العدوي، مرجع سابق، ص 183- 184

2- توثيق علاقة الإدارة بجماهيرها بشكل شخصي وتحقيق تغذية مرتجعة (feedback) مما يعزز الثقة والسمعة الطيبة بين الفريقين.

3- تعزيز الإدراك الإيجابي للجمهور بالإضافة إلى الانطباعات الذهنية.

4- إدراك مواطن القوة للمؤسسة لترسيخ قاعدتها.

5- التأثير على قادة الرأي العام المؤثر في الجمهور المستهدف.

6-توفير الوقت والتكلفة إذ أنه يركز على أهداف صحيحة محددة بدقة.

7- تقليل المخاطر لأنه يساعد على صناعة قرارات مسئولة مرتكزة على معلومات وحقائق موثوقة ينتج وفقها تخطيط دقيق.

8- كشف مواطن الخلل والضعف وتحديد المشاكل الموجودة والتحذير من المتوقعة منها مما يجنب المؤسسة الكثير من الأخطاء والخسائر.

9- توفير أرضية لبرنامج استراتيجي للعلاقات العامة والإدارة العليا.

10- التعرف على المتغيرات الدولية ودراسة آثارها المحتملة على المؤسسة.

ومشكلتنا الرئيسية في كل مراحل البحث هي كيفية الوصول إلى نتائج صادقة ودقيقة وغير متحيزة ولكي يصطبغ البحث بالصبغة العلمية وتصطبغ النتائج بالصفات الثلاثة السابقة فلابد وأن يسير الباحث وفقا لمراحل معينة ومتميزة تخضع لقواعد المنطق السليم والتفكير المسلسل المنظم الذي يميز بين السلبيات بغرض الوصول إلى الحقائق و النظريات أي أن يلتزم بخطوات البحث العلمي[75].

إذاً البحث جزء من الوسائل التي نستعين بها على حل المشكلات ولهذا يُعرف البحث بأنه جزء من فن اتخاذ القرارات أو من فن زيادة احتمالات سلامة تلك القرارات، ويوفر لنا على نحو ما المعلومات عن الحقائق والأسباب التي تغدو آخر الأمر أساساً للاتفاق. وتوفر البحوث في مجال العلاقات العامة المعلومات التي تساعد الإدارة في حزمة من المهام الحيوية للمنشأة.

وعملية البحث ليست سراً من الأسرار فهي لا تخرج عن نطاق جمع المعلومات بطريقة منظمة ثم تحليل هذه المعلومات وتفسيرها وبيان آثارها، وكل إنسان له حظ من الذكاء يمكن اعتباره باحثاً، فقد تصادفك مشكلة، وعن طريق حل هذه المشكلة تتعلم شيئاً جديداً، بحيث أنك إذا واجهت مشكلة مماثلة لها أو قريبة الشبه منها أمكنك أن تستغل خبرتك السابقة لاتخاذ قرارات لحل المشكلة.

[75] علاء لطفي http://www.tayyebah.org/Content.aspx?cid=481

ABAHE

# الفصل الرابع

# العلاقات العامة وإدارة الأزمات

نشأت العلاقات العامة في الأساس وتطورت خلال الأزمات، إذ أنه أثناء الاضطرابات والمشاكل الاجتماعية يصبح الإعلام صعباً، لذا يجدر بالمؤسسة أن تشرح وتتواصل مع الجمهور.

في هذا الوقت المكتظ بوسائل الإعلام قد يتاح لمسئول ما أن يعرف بوجود اضطرابات في مؤسسته من خلال وسائل الإعلام وفي هذه الأجواء تتزايد المداخلات التي تعقد الوضع وتتداخل العوامل مما يجعل عمل مسئول العلاقات العامة حساساً تجاه الجمهور الخارجي، إما لجهة الجمهور الداخلي فإن الوضع لا يحسد عليه.

إن اضطراب الجمهور من شأنه أن يضعف الثقة بالمؤسسة ويخلق جواً من عدم الاستقرار في مواجهة الفوضى العارمة والمتطلبات المتناقضة للوضع. وإرضاءً للجمهور يتوجب على المؤسسة أن تكون قادرة على القيام بردة فعل إيجابية، ردة الفعل الإيجابية هذه لا يمكن أن تكون ناجحة إلا إذا كانت معدة مسبقاً وتطبيقها مدروساً[76].

[76] عبد المجيد السيد عبد المجيد، الإدارة: أصول، مبادئ، تطبيقات ( القاهرة- مكتبة عين شمس، 2002) ص 112.

ولهذا جرت العادة أن تقوم الحكومات وإدارات المؤسسات في ظروف الأزمات بتشكيل مجموعات عمل خاصة لإدارة الأزمات ومواجهة آثارها المحتملة والتخفيف من نتائجها، وتعنى مجموعات العمل تلك بإدارة الأزمة والبحث عن طرق للتغلب عليها والتخفيف من ضغوطاتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإعلامية والعسكرية والتحكم بمساراتها واتجاهاتها وتجنب سلبياتها مستفيدين من الإيجابيات الممكنة والمتوفرة لتحقيق أقصى قدر من المكاسب في أقصر مدة والحدّ من الخسائر لأدنى حد ممكن.

وتستخدم مجموعات العمل لأداء العمل المطلوب منها كل المقدرات المتاحة لوظائف العلاقات العامة، لماذا؟ لأن وظائف العلاقات العامة تتضمن طرقاً للحيلولة دون حدوث أزمات والتغلب عليها في حال حدوثها ضمن ما يسمى بـ (إدارة الأزمات).

**تعريف الأزمة:**

يرى هاريسون Harrison[77]: أن الأزمة عبارة عن "تغير مفاجئ إلى الأسوأ، ووضع غير مريح تجد المنظمة نفسها تواجهه نتيجة إهمال يترتب عليه ما لا تحمد عقباه، أو ظهور منتج معيب، أو تعرض المنظمة لعمل إجرامي أو تخريب يسفر عن خسائر فادحة في الأرواح والممتلكات"

يري مولر Muller: "أن الأزمة هي حدث غير مرغوب فيه، يهدد بخطورة الوجود المستمر للمنظمة".

كما عرفها ميرس Meyers: "بأنها – أي الأزمة – مهددة للأعمال، وإذا لم يتم التعامل معها سوف يعقبها اتجاه متوقع مدمر.

ويري محمد رشاد الحملاوي[78]: "أن الأزمة هي عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا ماديا علي النظام كله، كما انه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام، وعليه يتطلب وجود الأزمة توافر شرطين علي الأقل:

أولاً: يجب أن يتعرض النظام كله للتأثير الشديد إلي الحد الذي تختل معه وحدته بالكامل، وثانيا : تصبح الافتراضات والمسلمات التي يؤمن بها أعضاء المنظمة موضعاً للتحدي لدرجة أن يظهر لهم بطلان هذه الافتراضات أو تجعلهم يلجئون إلي أساليب دفاعية تجاه هذه الافتراضات، ومعني ذلك أن الأزمة في جوهرها تهديد مباشر وصريح لبقاء المنظمة واستمرارها، وأيضا لكيانها.

ولعل من ابرز محاولات تحديد مفهوم الأزمة من وجهة نظر علم الإدارة ما يقرره فوردFORD من أن الأزمة عبارة عن حالة أو موقف يتسم بسمتين[79]:

---

[77] Shirly Harrison, Public Relations: An Introduction, (London: McRoutledge, 1995) p. 82.

[78] محمد رشاد المحلاوي، إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، (القاهرة، مكتبة عين شمس، 1993) ص3

[79] David, Ford: Managing Public Relations. Ts publishing, Australia, p. 32

الأولى: التهديد الخطير Serious thereat للمصالح والأهداف الجوهرية التي يسعي المدير إلي تحقيقها، ويشمل هذا التهديد حجم وقيمة الخسارة المحتملة، بالإضافة إلي احتمال تحقيق هذه الخسارة.

أما السمة الثانية: فهي ضغط الوقت Time Pressure أو الضغط الزمني بمعني أن الوقت المتاح أمام المدير للقيام بالبت واتخاذ القرار قبل وقوع الخسائر أو الأضرار المحتملة وتصاعدها وقت ضئيل جدا، ويري فورد أن ضغط الوقت لا يتساوي بالضرورة مع التوقيت العادي، إذ أن إدراك المدير للوقت المتاح لحل الأزمة يتأثر ببعض العناصر النفسية مثل خصائص وسمات شخصية المدير في التعامل مع الأزمة، بمستوي الضغط الذي شعر به المدير.

**مبادئ الاتصال أثناء الأزمة:**

والمبدأ الأساسي للاتصال خلال الأزمات هو المحافظة على قدرة الاتصال والتواصل مع الجمهور المستهدف لأن الاتصال خلال الأزمات يكون أكثر فاعلية منه في أي ظرف آخر، ويمكن خبراء العلاقات العامة من الحصول على معلومات سريعة لتحليلها، وتقدم معلومات إيجابية عن الأحداث الجارية تخدم أهداف الحملات الإعلامية المخطط لها بدقة لوسائل الاتصال والإعلام الجماهيرية بسرعة كبيرة ودون انتظار أن تطلب وسائل الاتصال والإعلام الجماهيرية تلك المعلومات بهدف الحد من الشائعات والتصدي للطروحات المعادية، وتهدئة الأوساط الاجتماعية والسيطرة على مستجدات الأزمة والحيلولة دون بروز أية تعقيدات جديدة للأزمة.

ولتحقيق أهداف العلاقات العامة في ظروف الأزمات لا بد:

أولاً: من وضع حد نهائي وفوري للأزمة.

وثانياً: الإقلال من الخسائر إلى الحد الأدنى.

وثالثاً: إعادة الثقة بالمؤسسة المعنية.

ويعد تخطيط العمل أحد الشروط الهامة للنجاح والسيطرة على تداعيات الأزمة دون أية مفاجآت غير منتظرة[80]. وهنا يؤكد خبراء العلاقات العامة أنه من الضروري أن تقوم المؤسسات المعنية بتقويم أداء وفعالية قنوات الاتصال عند نشوب الأزمات وخاصة قنوات الاتصال مع وسائل الاتصال والإعلام الجماهيرية. والحصول على أجوبة كافية على جملة من الأسئلة الهامة أهمها[81]:

[80] جمال الدين حواش، إدارة الأزمات والكوارث ضرورة حتمية، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات، مجلد1 (القاهرة، جامعة عين شمس، 3-4 أكتوبر1998) ص 278.

[81] Devon Dougherty, Crisis Communication: what every executive needs to know (New York: Walter and Company, 1994) p. 50

1- ما الفائدة المرجوة التي يمكن أن تجنيها الهيئة أو المؤسسة المعنية من خلال تعاونها مع وسائل الاتصال والإعلام الجماهيرية وقنواتها المختلفة ؟

2- وما الفائدة المتوقعة من تزويد وسيلة اتصال وإعلام جماهيرية معينة بمعلومات دقيقة طلبتها عن الهيئة أو المؤسسة صاحبة العلاقة ؟

3- وما درجة المخاطرة التي تقدم عليها الهيئة أو المؤسسة المعنية من نشر تلك المعلومات عبر وسيلة اتصال وإعلام جماهيرية معينة ؟

4- وما الفوائد والمصالح التي تجنيها وسيلة الاتصال والإعلام الجماهيرية تلك من إيصال المعلومات التي تحصل عليها من الهيئة أو المؤسسة إلى ساحتها الإعلامية؟

5- وبنية وتركيبة الساحة الإعلامية التي تتوجه إليها وسيلة الاتصال والإعلام الجماهيرية المعنية وإلى أي مدى تهتم تلك البنية والتركيبة بمصالح الهيئة أو المؤسسة صاحبة العلاقة ؟

6- وما مدى استجابة قادة الرأي في القطاعات المستهدفة لما تطرحه وسيلة الاتصال والإعلام الجماهيرية تلك ؟

7- وما مدى ملائمة طروحات الأنظمة والقوانين المعمول بها، ومدى تلبيتها لاحتياجات المجتمع قبل نشرها؟

8- وهل هناك وسيلة اتصال وإعلام جماهيرية أفضل لنشر المعلومات المقرر توجيهها إلى ساحة إعلامية أو شريحة اجتماعية معينة ؟

وكل ذلك من أجل تحقيق أفضل صورة من التعاون بين مجموعات العمل المختصة بإدارة الأزمات ووسائل الاتصال والإعلام الجماهيرية كأفضل وسيلة للاتصال بالشرائح الاجتماعية المستهدفة من الحملة الإعلامية المعدة بدقة لمواجهة الأزمات من قبل إدارة العلاقات العامة في المؤسسة المعنية.

وترتبط عملية الاتصال في ظروف الأزمات، بالتقديرات الدقيقة التي يضعها الخبراء للمخاطر، والفوائد المتوقعة من نشر المعلومات، لأن فاعلية المعلومات المنشورة ترتبط بالقدر الذي تؤخذ فيه النصائح المقدمة من كبار الخبراء، والمتخصصين العاملين في مجال العلاقات العامة.

وتفرض الأزمات عادة إتباع طرقاً معينة مرتبطة بخصائص المشكلة لمواجهة الأزمة دون تقديم ضمانات تكفل بالخروج السريع من الأزمة التي تواجهها الهيئة الحكومية أو المؤسسة اعتماداً على خبرات الخبراء والمتخصصين العاملين في مجال العلاقات العامة للخروج من الأزمة من خلال العوامل الرئيسية التي يمكن أن تضمن نجاح عملية الاتصال خلال الأزمة والتي تعتمد على[82]:

[82] جمال الدين حواش، مرجع سابق، ص 288-289.

1. وجود خطة محددة للاتصال من ضمن الخطة العامة المرسومة للتغلب على الأزمة.

2. وتشكيل فريق متخصص لمواجهة الأزمة عند نشوبها.

3. وتسمية شخص محدد للقيام بدور الناطق الرسمي لطرح البيانات الإعلامية والصحفية طيلة الفترة التي تمتد خلالها الأزمة. من ضمن معادلة: من يتحدث، ومع من يتحدث، وعن ماذا يتحدث، ومتى يتحدث، وما الفائدة المرجوة من الحديث.

وعلى مجموعات العمل المتخصصة بإدارة الأزمات عدم تجاهل العامل الاجتماعي في سياق الأزمة لأن العاملين في الجهة التي تعاني من أزمة معينة سيخوضون نقاشات دون تفويض من الجهة المعنية مع الأوساط الاجتماعية التي يعيشون ويعملون فيها وسيردون وفق إمكانياتهم الذاتية على الأسئلة التي ستوجه إليهم من مختلف الجهات، ولهذا على ما نعتقد يجب تضمين الخطة الموضوعة إشراك العاملين على مختلف مستوياتهم وتحديد أدوارهم في تنفيذ خطة مواجهة الأزمة للوصول إلى حد يمنع التصريحات الخاصة من خارج الخطة الموضوعة عن طريق شرح مساوئها للعاملين في الجهة المعنية وأخطار بث الإشاعات من قبل غير المتخصصين بمواجهة الأزمة، والإعلان عن الجهة المختصة للرجوع إليها داخل الجهة المعنية عد الحاجة، وعدم الاكتفاء بوسائل الاتصال والإعلام الجماهيرية وحدها.

ولا بد أيضاً من تسمية جهة مختصة بجمع وتدقيق وتحليل وتقدير راجع صدى ومدى تأثير التصريحات الرسمية وغير الرسمية والشائعات واقتراح أساليب محددة للتعامل معها طيلة فترة الأزمة. لأنه من المعروف أن التصريحات الرسمية يقوم بإعدادها خبراء مختصون متفرغون لمواجهة الأزمة يساعدهم مستشارون في المجالات القانونية والإعلامية بشكل مركزي وبتفويض من إدارة الجهة المعنية في الأزمة توخياً للحذر والدقة للوصول إلى الأهداف المرسومة.

آخذين بعين الاعتبار ضرورات الصراحة والعلنية في التصريحات، وتجنب نشوء نزاعات قانونية قد تثير أزمات قضائية غير متوقعة من تلك التصريحات، لأن الخصوم يتمسكون عادة بحرفية ما أعلن لتحقيق أهدافهم من إثارة الأزمات، لأن الصراحة والعلنية من مسوغات مواجهة الأزمات من خلال وسائل الاتصال والإعلام الجماهيرية، وهو ما أكده روبرت ديلينشنايدر المدير السابق لإحدى كبريات الشركات المتخصصة في العلاقات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية بقوله أنه: "على المؤسسة التي تتعرض لأزمة الخروج إلى الجمهور مباشرةً بعد الإعلان عن الأزمة عبر قنوات الاتصال ووسائل الإعلام الجماهيرية"[83].

وبرأيينا هذا لا يمكن أن يتم دون ناطق رسمي متخصص في مجالات العلاقات العامة يتحرك داخل وخارج الجهة المعنية في الأزمة على حد سواء.

[83] Robert, D. (2000), "Is Corporate Communication a strategic Function?, Management Decision, 38 (2): pp. 99- 100

ودور الناطق الرسمي عادة يسند لمدير الجهة المعنية بحكم وظيفته، ولكن الجهات المعنية خلال الأزمات كثيراً ما تلجأ لتعيين ناطق رسمي متخصص في مجال الأزمة الطارئة قادر على تقدير أهميتها وآثارها المحتملة وله إلمام كامل بطرق الاتصال والحوار مع الجمهور المستهدف والتعامل مع وسائل الاتصال والإعلام الجماهيرية[84].

وعادة ما يكون الناطق الرسمي من أعضاء فريق العمل لمواجهة الأزمة، ومراعاة أن يكون هناك أكثر من بديل لاستبدال الناطق الرسمي خلال فترة الأزمة دون تعريض خطة الخروج من الأزمة لأية هزات قد لا يحمد عقباها.

وأن لا ينسى مدير الجهة المعنية في الأزمة من اختيار الناطق الرسمي من بين أكثر الأشخاص قبولاً من قبل القطاعات المستهدفة من الخطة المعدة للخروج من الأزمة، لأنه على عملية اختيار شخصية الناطق الرسمي تتوقف النتائج السلبية والإيجابية لعملية إدارة الأزمة. ويأتي دور العاملين في الجهة المعنية في الأزمة ضمن الخطة الموضوعة رديفاً ومكملاً لعمل الناطق الرسمي في حال لو أحسن فريق العمل مواجهة الأزمة، والعمل في أوساط العاملين في الجهة المعنية لإدخال الطمأنينة إلى نفوسهم على مصائرهم التي تهددها الأزمة العابرة، أولاً، ومن ثم رسم دور واضح لهم في عملية الاتصال الجارية مع الأوساط الاجتماعية اللذين هم جزءاً منها والاستفادة من عملية نقلهم لراجع الصدى الإعلامي للبيانات والتصريحات التي يسوقها فريق العمل من خلال نشاطاته لمواجهة الأزمة والخروج منها وما يدور حول الجهة المعنية في الأزمة من شائعات وأقاويل لأن مصير الجهة المعنية في النهاية هو مصيرهم ومستقبلهم أيضاً وما يعنيها يعنيهم بشكل مباشر.

خاصة وأن من مهام العلاقات العامة لدى الحكومات ومؤسسات المجتمع المدني على الدوام العمل على تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين في الجهة المعنية وتعزيز الثقة المتبادلة بين الجهة المعنية وجمهورها، ومضاعفة العمل خلال الأزمات التي يتعقد خلالها سلوك قيادة الجهة المعنية ومرد ذلك بعض العناصر التي أشار إليها المتخصص الأمريكي بوب كاريل وهي[85]:

1. صعوبة تحديد أبعاد الأزمة لحظة وقوعها؛
2. وصعوبة تحديد الجهات التي قد تطالها الأزمة.
3. وصعوبة تفسير أسباب حدوث الأزمة التي قد تطالهم في بعض الحالات حتى نهاية الأزمة.
4. واستمرار شعور الأوساط الاجتماعية التي تمسها الأزمة بالخطر.
5. وتضخيم الشعور بالخطر في الأوساط الاجتماعية المعنية بالأزمة من خلال انتظارهم للخبر اليقين الذي ينتظرونه؛

[84] محمد رشاد المحلاوي، إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، مرجع سابق، ص 67.
[85] محسن الخضيري، إدارة الأزمات، (القاهرة، مكتبة عين شمس، 1990)، ص 76- 77.

6. واتخاذ القرارات بنشر أخبار تفرض نفسها من خلال الأزمة في حالة من التوتر الشديد؛
7. وضرورة تقوية العوامل الانفعالية في سلوك من تمسهم الأزمة.

فيما يؤكد أكثرية خبراء العلاقات العامة على أن سلوك الإدارة خلال الأزمات يتحدد من الانغلاق أو الانفتاح الذي تنتهجه الإدارة المعنية ومن فهمها للبعد النظري للثقافة الجماعية ومدى تلبيتها لمطالب الأوساط الاجتماعية الداخلية والخارجية للجهة المعنية.

والأولويات التي تضعها للاتصال بالأوساط الاجتماعية المعنية بالأزمة مركزياً وهامشياً، ومن الثوابت في مواجهة الأزمات[86]:

1. أن الأوساط الاجتماعية تتناقل الخبر عن طريق قنوات الاتصال الشخصي بين الأفراد بشكل سريع حتى قبل نشره في وسائل الاتصال والإعلام الجماهيرية، مثال: وقوع انفجار في مصنع للكيماويات قريب من مناطق سكنية يسكنها العاملون في المصنع المذكور، أو وقوع كارثة في منجم تسكن أسر العاملين فيه بمنطقة قريبة من المنجم؛
2. وميل البشر لتفسير مدى الأزمة وتأثيرها من منظورهم الشخصي والأخطار التي تهدد الحياة وكلها عوامل موضوعية أكثر منها ذاتية؛
3. وهيبة المصادر الحكومية التي هي أكثر تأثيراً من المصادر الأخرى على الأوساط الاجتماعية؛
4. وقياس جدية وحجم واتساع الأزمة من قبل الأوساط الاجتماعية، اعتماداً على مدى تغطية قبل وسائل الاتصال والإعلام الجماهيرية لتداعيات الأزمة؛
5. وتوفير أخبار عن الأزمة عبر وسائل اتصال سهلة الانتشار، للحد من الشائعات ومساعدة الأوساط الاجتماعية على تقدير الأوضاع بدقة. ويبقي أن نقول أن إدارة الجهة المعنية بالأزمة هي المسئولة بالكامل عن التغلب عليها من خلال تقديرها لمواقف الجهات الأخرى من الأزمة، وعلى نجاحها في إدارة الأزمة والتغلب عليها، وعلى التعامل مع وسائل الاتصال والإعلام الجماهيرية يتوقف مدى ثقة الآخرين بها.

ونظرا للطبيعة المعقدة والمركبة للأزمة فان مفهوم الأزمة قد يستخدم في غير موضعه، أو يتداخل مع بعض المفاهيم والمصطلحات الأخرى مما يفضي إلي قدر من التضارب والتناقض أحياناً.

لذلك نعرض أولاً للمفاهيم والمصطلحات التي تتداخل مع الأزمة. ثم نتناول ثانيا مفهوم الأزمة في العلوم الاجتماعية المختلفة، وثالثا سمات الأزمة. ورابعا مفهوم إدارة الأزمة.

[86] خالد قدري، الأزمات التنظيمية: بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات، مجلد1، مرجع سابق، ص519.

**المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بالأزمة[87]:**

لعل أشهر المفاهيم والمصطلحات القريبة الصلة بالأزمة الواقعة incident الحادث Accident والمشكلة problem، والطارئ Emergency، والصراع conflict، والقضية Issue، والصدمة Shock، والكارثة Disaster والفاجعة Catastrophe ومصدر الخطر Hazard .

**وتعرف الواقعة** بأنها شئ حدث وانتهي أثره، وهي خلل في مكون، أو وحدة أو نظام فرعي من نظام اكبر، مثل ذلك حدوث خلل في احد الصمامات أو المولدات في مفاعل نوري لم يترتب عليه حدوث تهديد لنظام المفاعل بأكمله خاصة وقد تم إصلاح العطل.

**أما الحادث** فيعبر عن شئ فجائي غير متوقع، تم بشكل سريع وانقضي أثره فور إتمامه، ولا تكون له صفة الاستمرار بعد حدوثه الفجائي العنيف.

بينما **يقصد بالمشكلة** حالة أو موقف صعب يثير قلق وضغط ويتطلب حلا.

وقد تخلق حالة من حالات عدم الاستقرار غير المرغوب في البني الرئيسية المعنية اجتماعية أو سياسية أو اقتصادية أو مؤسسية أو غيرها، وتتسم المشكلة بالتجذر من حيث الأسباب والأبعاد، وتحتاج إلي بذل جهد كبير خلال فترة زمنية طويلة نسبيا للتعامل معها بشكل فعال .

**أما الطارئ** فهو حالة أو حاجة مفاجئة تتطلب مساعدة أو موقف يحتاج إلي إجراء فوري وسريع.

**ويختلف الصراع** عن المفاهيم السابقة من أكثر من زاوية فهو نوع من التضاد أو التعارض في المصالح والقيم والأهداف والرؤى يولد صراعا بين إرادتين أو أكثر، وبهذا المعني يكون الصراع مصدراً رئيسياً وسبباً مباشراً للأزمات.

**وتختلف أيضا القضية** عن الأزمة، فالقضية لغوياً تعني مسألة فيها نقاش أو جدل أو خلاف، أو مسألة أو نقطة تساؤل سيكون حوله خلاف أو سيتخذ حياله قرار، وتبدأ القضية في التكون عندما تظهر علامات علي تطور خلافات حول مسألة ما، وتشمل الخلافات عموما وجهات نظر متخاصمة عما يجب ألا يعمل في حالة بعينها، أو يكون الخلاف حول كيفية التعامل مع مسألة ذات اهتمام مشترك بين الإطراف، وبهذا المعني فان كثير من الأزمات قد ينتج عنها قضايا، كما أن بعض القضايا في حالة عدم التحرك لمواجهتها قد تتفاقم وتتحول إلي أزمة.

**أما الصدمة** فهي شعور مفاجئ حاد وتتابعات إما إنها غير متوقعة أو غير مرغوبة أو غير مسلم بإمكانية وقوعها، وهو شعور مركب بين الغضب والذهول والخوف، وقد تكون الصدمة احد عوارض الأزمة أو احدي نتائجها.

---

[87] عبير محمد، إدارة الأزمات في القطاع السياحي، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات، مجلد1، مرجع سابق، ص 245 -247.

وإذا انتقلنا إلي **مفهوم الكارثة**، ومصدر الخطر نجد أنهما يتداخلان بقوة مع مفهوم الأزمة حتى أن هناك من يري أن هذه المفاهيم الثلاثة تتفق في تفسير الظاهرة، وتستنبط بدرجات جوهر الإشكالية وهو توقع الخطر، ومع ذلك فان هناك فروقا موضوعية واضحة بين المفاهيم الثلاثة، فمصدر الخطر يقتصر علي وجود تهديدات تواجه الإنسان أو المنظمة أو المجتمع ككل، غير أن هذه التهديدات قد لا تتحقق في ارض الواقع، وتظل مجرد تهديدات، لكن بعض التهديدات قد تتحول إلي أزمات أو كوارث، كذلك قد ينشأ عن الأزمات والكوارث تهديدات من نوع جديد.

ورغم هذا التداخل الشديد بين الأزمة والكارثة ومصدر الخطر، فان لكل منهم مجاله وحدوده، فمصدر الخطر قد يزول أو ينمو تدريجيا أو يتلاشي تدريجيا، بينما الكارثة هي حادث أو خلل يصيب المنظمة أو المجتمع في وقت معين، وينتج عنه خسائر فادحة ومعاناة واسعة، وغالبا ما تؤدي الكوارث إلي أزمة أو أزمات، وقد يحدث العكس أيضا، أي ينتج عن تفاقم الأزمة كارثة. ويري شنايدر Schneider أن أهم خصائص الكارثة هي أنها حدث غير عادي، مقلق وشديد الدمار، ويتطلب الاهتمام العام، كما يعني وجود أفراد ضحايا أبرياء، فضلاً عن أن الكارثة تحمل من المعاني الرمزية ما يجعل تدخل الحكومة وغيرها من الهيئات أمراً واجباً وشرعياً، وأخيراً فان كلمة كارثة تعني استحالة التنبؤ بالحدث بدقة، كما تعني أيضاً أنه يصعب بشكل كبير التعامل معها وإدارتها.

ويميز اغلب الباحثين والمهتمين بالأزمات والكوارث بين الأزمة والكارثة علي أساس أن الكارثة اكبر من حيث الحجم ومدي الانتشار ودوائر التأثير، وبالتالي مستوي وحجم الخسائر المادية والبشرية والجهود المطلوبة لمواجهتها.

**سمات الأزمة[88]:**

لقد تعددت وتنوعت محاولات تحديد مفهوم الأزمة، ولكن رغم هذا التعدد إلا أن هناك سمات أو خصائص عامة متفق عليها بين الباحثين فيما يتعلق بالأزمة نوجزها في:

1- **المفاجأة**، فهي أمر غير متوقع حدث بشكل سريع وغامض.

2- **جسامة التهديد**، والذي قد يؤدي إلي خسائر مادية أو بشرية هائلة تهدد الاستقرار وتصل أحياناً إلي القضاء علي كيان المنظمة.

[88] سيد عليوة، إدارة الأزمات والكوارث: حلول علمية، أساليب وقائية، سلسلة صنع القرار 2، (القاهرة، مركز القرار للاستشارات، 1997) ص 21.

3- **مربكة**، فهي تهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام، وتخلق حالة من حالات القلق والتوتر، وعدم اليقين في البدائل المتاحة، خاصة في ظل نقص المعلومات، الأمر الذي يضاعف من صعوبة اتخاذ القرار، ويجعل من أي قرار ينطوي علي قدر من المخاطرة.

4- **ضيق الوقت** المتاح لمواجهة الأزمة، فالأحداث تقع وتتصاعد بشكل متسارع وربما حاد، الأمر الذي يفقد أطراف الأزمة – أحياناً – القدرة علي السيطرة في الموقف واستيعابه جيدا، حيث لابد من تركيز الجهود لاتخاذ قرارات حاسمة وسريعة في وقت يتسم بالضيق والضغط.

5- تعدد الأطراف والقوي المؤثرة في حدوث الأزمة وتطورها، وتعارض مصالحها، مما يخلق صعوبات جمة في السيطرة علي الموقف وإدارته، وبعض هذه الصعوبات إدارية أو مادية أو بشرية أو سياسية أو بيئية الخ.

**مفهوم إدارة الأزمة:**

في ضوء المفاهيم السابقة للازمة، وكذلك السمات الرئيسية المتفق عليها يمكن القول بان إدارة الأزمة عملية إرادية مقصودة تقوم علي التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف علي أسبابها الداخلية والخارجية، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها، واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار ويتجنب التهديدات والمخاطر. مع استخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل[89].

وبطبيعة الحال تختلف عملية إدارة الأزمة عن الإدارة بالأزمات، إذ أن الأخيرة هي فعل يهدف إلي توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة وزعزعة استقرار بعض الأوضاع بهدف إحداث شئ من التغيير في ذلك النشاط لصالح مدبره.

والحقيقة لقد برعت اللغة الصينية في نحت مصطلح الأزمة، إذ ينطقونه WET- JI وهي عبارة عن كلمتين الأولى تدل علي الخطر، أما الأخرى فهي تدل علي الفرصة التي يمكن استثمارها، وتكمن براعة القيادة في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة[90].

**مراحل إدارة الأزمة[91]:**

ظهرت عدة تقسيمات لمراحل تطور الأزمات، ومن ثم مراحل إدارتها، وذلك انطلاقاً من أن كل مرحلة من مراحل الأزمة تتطلب مهاماً وأدواراً مختلفة.

---

89 عبير محمد، إدارة الأزمات في القطاع السياحي، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات، مجلد1، مرجع سابق، ص 249

90 محمد رشاد المحلاوي، إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، مرجع سابق، ص 111

91 John Birch, New Factors in Crisi Planning and Response, Public Relations Qarterly, Volume. 39. No. 1, spring 1994, P.38.

ولعل من أول تقسيمات مراحل تطور الأزمة وأوسعها انتشارا التقسيم الذي يحاكي دورة الحياة للكائن الحي، فالأزمة –أي أزمة– تمر:

بمرحلة الميلاد.

ثم مرحلة النمو والاتساع.

والمرحلة الثالثة الأزمة في مرحلة النضج.

ثم الأزمة في مرحلة الانحسار والتقلص.

والمرحلة الخامسة والأخيرة مرحلة الاختفاء، وتصل الأزمة إلي هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها وجزئياتها التي تنتمي إليها، ومن ثم تتلاشي مظاهرها، وينتهي الاهتمام بها ويختفي الحديث عنها إلا باعتبارها حدثاً تاريخياً قد انحسر وانتهي، والحقيقة أن الانحسار يكون دافعاً للكيان الذي حدث فيه الأزمة لإعادة البناء، وليس لإعادة التكيف.

لكن هناك من استخدم نفس معيار التطور البيولوجي السابق إلا أنه خلص إلي وجود ثلاثة مراحل رئيسية للازمة هي[92]:

-مرحلة ما قبل الأزمة (الاستعداد).

-مرحلة انفجار الأزمة (**المواجهة**).

-مرحلة ما بعد الأزمة (**إعادة التوازن**).

**فريق إدارة الأزمة:**

تعمل بعض المؤسسات على أن تضع ضمن هيكلها فريق عمل من مهامه إدارة الأزمات، تلك المهام التي من شأنها مواجهة الأزمة والعمل على الخروج من نفقها الضيق، ويوكل إلى ذلك الفريق عدة أمور:

**أولاً: مهام فريق إدارة الأزمات[93]:**

تتلخص مهام فريق إدارة الأزمات في تعظيم قدرة المنظمة علي إدارة الأزمة من خلال توفير المعلومات والبيانات الضرورية لاتخاذ القرارات أثناء الأزمة، وتوفير سيناريوهات وبدائل، والتدريب مع اتخاذ الإجراءات المطلوبة في كل مرحلة من مراحل تطور الأزمة، بما في ذلك ممارسة التقييم والتعلم بعد انتهاء الأزمة. بالإضافة إلي مخاطبة الجماهير المختلفة ذات العلاقة بالأزمة.

**ثانيا: الوضع التنظيمي لفريق إدارة الأزمة[94]:**

---

[92] عثمان محمد العربي، اتصالات الأزمة: مسح للتطورات النظرية فيها، بحث منشور بالمجلة المصرية لبحوث الإعلام، كلية الإعلام جامعة القاهرة، العدد الخامس، يناير- إبريل 1999، ص 116

[93] محمود يوسف، إدارة وتخطيط العلاقات العامة، (القاهرة، توزيع الدار العربية للنشر والتوزيع، 2008) ص 197.

لا توجد صيغة تنظيمية ثابتة أو متفق عليها خاصة بفريق إدارة الأزمة، لكن هناك من يقترح وجود إدارة أو وحدة تنظيمية متخصصة في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وان هذا الوجود يسمح بأداء مهام وحدة إدارة الأزمات بسهولة ويسر وفاعلية وكفاءة عالية.

لكن يجب أن نفرق بين وجود هيكل تنظيمي مستقل لوحدة إدارة الأزمات، وفريق الأزمات، وذلك لان إدارة أو وحدة الأزمات هي إدارة Department داخل الكيان الإداري لها صفة الدوام والاستمرار باعتبارها جزءاً من الهيكل التنظيمي، بينما فريق الأزمة يقوم بمهام ووظائف معينة تسند إليه للتعامل مع أزمة محددة.

لكن الدراسات الحديثة أكدت عدم جدوى وجود إدارة أو وحدة تنظيمية داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة، بل من الأفضل لأسباب تنظيمية، ومالية، علاوة علي سرعة التحرك والانجاز الاكتفاء بوجود فريق لإدارة الأزمة تمثل فيه الإدارات أو القطاعات الرئيسية داخل المنظمة، ذات العلاقة بالمخاطر والأزمات المحتملة. ويختار للفريق رئيس يشرف علي اجتماعات الفريق وتدريبه وبرامج عمله، كما يكون حلقة الوصل بين أعضاء الفريق والقيادة العليا.

ولا يوجد عدد مناسب لأعضاء الفريق إذ أن العدد يختلف باختلاف طبيعة المنظمة أو الجهة، ونوعية الأزمات والكوارث التي تتعرض لها. لكن بصفة عامة يحذر الباحثون والخبراء من تضخم فريق إدارة الأزمة لدرجة قد تعوق الحركة السريعة للفريق وتعرقل العمل.

ثالثاً: أسس اختيار أعضاء فريق إدارة الأزمة:

هناك مجموعة من الأسس والسمات الشخصية التي يفترض توافرها في الأشخاص الذين سيقع عليهم الاختيار للانضمام إلي عضوية فريق الأزمة، وأهم هذه الشروط هي[95]:

1- الثبات أو الاتزان الانفعالي بمعني الضبط الذاتي للانفعال والتناسب بين الاستجابة ونوعية المثيرات من حيث الشدة والاستمرارية والموائمة معها في ضوء المتوقع اجتماعيا، وكذلك البعد عن التقلبات الحادة والشديدة، وعدم ظهور آثار سلبية بسبب الانفعال علي المظاهر الفسيولوجية التي يتحكم فيها الجهاز العصبي.

2- الذكاء والقدرة علي الإبداع والذي يقصد به القدرة علي إنتاج الجديد من خلال صياغة جديدة للمادة أو المواد المألوفة.

3- القدرة علي اتخاذ القرار وتحمل المسئولية في الظروف والضغوط التي تخلقها الأزمة، وأهمها التهديد والغموض وضيق الوقت.

4- الجدية والالتزام في العمل والشعور بالمسئولية.

[94] خالد قدري، الأزمات التنظيمية: بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات، مجلد1، مرجع سابق، ص 45

[95] Shirly Harrison, Public Relations: An Introduction, (London: McRoutledge, 1995) p. 97.

5- أن تكون لديه قدرات إدارية وتنظيمية تساعده في تنظيم الجهود أو التعاون مع الآخرين سواء داخل أو خارج فريق الأزمة.

6- إنكار الذات والرغبة في العمل من خلال الفريق، وكذلك الرغبة في التعلم والتدرب والعمل بأساليب غير تقليدية.

7- الاستعداد للاعتراف بالأخطاء وقبول النقد أو النصيحة والرغبة المستمرة في تطوير الأداء وتحقيق الانجاز.

**رابعا: خصائص فريق إدارة الأزمة:**

يتفق الباحثون علي وجود مجموعة من الخصائص والشروط التي يجب أن يحظي بها فريق الأزمة ككل لكي ينجح في تحقيق المهام التي يناط به، ولعل أهم هذه الخصائص[96]:

1- تحقيق مستوي عالي من الاتصالات الأفقية والراسية، وتوفير مناخ من الحرية في التفكير والمناقشة لكل الأمور والاحتمالات.

2- أن يكون عدد أفراد الفريق صغير ومتلائم مع المهام المطلوبة التي قد تفرضها طبيعة ونوعية الأزمات المتوقعة، والأقسام أو القطاعات الرئيسية داخل المنظمة، ولا يوجد رقم ذهبي متفق عليه بين الباحثين والخبراء، لكن الخبراء يحذرون من تضخم الفريق، وزيادة العدد بدون داع.

3- تنوع وتعدد التخصصات داخل الفريق، مع مراعاة القدرة علي التعاون المشترك والعمل الجماعي بروح الفريق.

4- المرونة والقدرة علي التحرك السريع بعيدا عن القواعد واللوائح البيروقراطية، من هنا ضرورة أن يخول فريق الأزمة والأعضاء المشاركين فيه - كل علي حده - سلطات وصلاحيات يحق له استخدامها أثناء مواجهة الأزمة.

5- التنسيق والاتصال الفعال بين فريق الأزمة وبين المستويات القيادية بحيث لا تقع أخطاء أو مشكلات أثناء مواجهة الأزمة، ولا شك أن تكنولوجيا الاتصال وما تتيحه من إمكانيات خاصة الهواتف النقالة -الهاتف الخلوي- والبريد الالكتروني قد أزال كثير من المشكلات التي كانت تعوق الاتصالات بين أعضاء فريق الأزمة من جهة، وبين الفريق والقيادات العليا من جهة ثانية.

6- اختيار قائد لفريق الأزمة تتوافر فيه مواصفات شخصية وموضوعية تؤهله للقيادة وتحمل المسئولية والقدرة علي اتخاذ القرار، والتعاون مع المستويات القيادية، في الوقت نفسه لابد أن يمنح قائد الفريق صلاحيات واسعة تمكنه من التحرك السريع اتخاذ القرار أثناء الأزمة، لكن

[96] Devon Dougherty, Crisis Communication: what every executive needs to know (New York: Walter and Company, 1994) p. 81

يفضل أن تحدد تنظيمياً وإدارياً الصلاحيات المخولة لقائد الفريق وفق المراحل المختلفة لتطور الأزمة.

ويستحسن دائما اختيار نائبين لقائد فريق إدارة الأزمة ليحل محله في العمل أثناء تغيبه أو تعذر وجوده أثناء مواجهة الأزمة.

**خامساً: خصائص قائد فريق الأزمات[97]:**

تعتبر قدرة وكفاءة قائد فريق الأزمة أحد أهم أسباب نجاح الفريق في أداء المهام المكلف بها، لذلك اهتمت الأدبيات بتوضيح الخصائص الشخصية والموضوعية التي يجب توافرها في قائد الفريق، ولعل أهمها التأهيل والتدريب والخبرة الإدارية والقدرة علي اتخاذ القرار، والثبات النفسي والانفعالي، فضلا عن التفكير الإبداعي وصياغة الأفكار والسيناريوهات وإصدار التكليفات ومتابعتها مع ضمان التعاون وتحفيز العاملين.

**سادسا: مراحل عمل فريق إدارة الأزمات[98]:**

يقوم فريق إدارة الأزمات بمجموعة من الخطوات والإجراءات التمهيدية التي تساعده علي تحقيق المهام والوظائف المنوطة به، ولعل أهم هذه الخطوات هي:

1- بناء قاعدة معلومات تشمل كل البيانات والمعلومات الخاصة بالمنظمة أو الهيئة والمخاطر والأزمات التي قدر تتعرض لها.

2- إعداد قائمة بالمخاطر والأزمات المحتملة ومراجعتها دورياً، واختصارها لتكوين سلسلة أزمات Crisis portfolio، ويقوم فريق إدارة الأزمات بمناقشة هذه الأزمات.

3- إعداد سيناريوهات بالأزمات المتوقعة، حيث يعتبر وضع سيناريوهات لمواجهة الأزمة وتحديد الإجراءات اللازمة من أسباب نجاح إدارة الأزمة، ويتيح وجود سيناريوهات للأزمة تسهيل عملية اتخاذ القرار أثناء المواجهة بعد تحديد التغيرات التي اختلفت عن الافتراضات التي وضعت علي أساسها السيناريوهات، ثم إجراء التعديلات اللازمة علي السيناريوهات، وإعادة تقييم البدائل لتكون صالحة للاستخدام الفعلي.

ويجب أن يركز السيناريو علي الاعتبارات الأساسية التي يمكن أن تظهر نتيجة تطور التهديدات لتصبح حقيقة ويوضح التصرفات الواجب اتباعها، وكجزء من السيناريو يمكن إعداد شجرة القرارات لمساعدة الإدارة في التعامل مع تطورات الأزمة، وهذه الشجرة تسمح للإدارة أن تتصور تطورات الأزمة في ظل اختيار بديل من البدائل حتى تستطيع الإعداد لمواجهة تلك التطورات قبل حدوثها وهذه الطريقة تسمح بتوفير الوقت ووضع المنظمة في الموقف المحتمل، ويجب

[97] Devon Dougherty, Op.cit. p. 83

[98] علي عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، ط4، (القاهرة، عالم الكتاب، 2000) ص 119- 120.

الاحتفاظ بالسيناريو وشجرة القرارات لاستخدامها عند حدوث الأزمة ولا شك أن هذه الطريقة أفضل بكثير من مجرد وضع قائمة بما يجب عمله فهي تغطي مجموعة من مساعدات القرار، كما إن لها فوائد كثيرة في حالة التدريب والاختبار وهي تستنبط ظروفا مماثلة لظروف الأزمة والتدريب عليها عن طريق المحاكاة هذا يحقق أولاً قدر من التنبؤ والمعايشة للأدوار المطلوبة من الأفراد والمجموعات، بالإضافة إلى اختبار كفاءة وفاعلية خطة المواجهة بغرض التعرف علي نقاط الضعف وتعديلها ونقاط القوة لتعظيمها ودعمها.

**سابعاً: تدريب فريق الأزمة[99]:**

أن نصف النجاح في إدارة الأزمة يرتبط بالتدريب، فلا توجد أي قيمة للخطط بدون تدريب فريق الأزمة، والقاعدة التي يقترحها خبراء إدارة الأزمة هي بذل جهد متساوي علي التخطيط والتدريب، فالتدريب لا يهدف فقط إلى التعلم واكتساب مهارات وخبرات جديدة، لكنه يهدف أيضا إلي اختبار خطة إدارة الأزمة، وقد ثبت أن كثير من عمليات التدريب كشفت عن أوجه قصور في الخطط المتفق عليها، وبالتالي جري مراجعة وتعديل هذه الخطط والبرامج، كما أن بعض التدريبات أدت إلى إدخال تعديلات جوهرية في تشكيل فريق الأزمة نفسه، ومن ثم استبعد بعض الأفراد أو أضيف أفراد جدد للفريق الأصلي.
ونظراً لأهمية التدريب في إدارة الأزمات فان هناك اقتراح مفيد عمليا يتمثل في قيام المنظمة بتطوير برنامج أو برامج يمكن استخدامها في تدريب فريق الأزمة، واختبار مستوي أداء أفراد الفريق.

**وتهدف برامج التدريب إلى:**

1- مراجعة مدي توافر الإمكانيات المادية المطلوبة لإدارة الأزمة.
2- اختبار سرعة وكفاءة استدعاء فريق الأزمة والوصول إلى مواقع بعض الأزمات المتوقعة.
3- مراجعة وتحديث المعلومات والبيانات الخاصة بالأزمات المتوقعة، وطبيعة كل منها والجماهير المرتبطة بكل أزمة.
4- اختبار ومراجعة الأدوار والمهام المنوطة بكل فرد من أفراد الأزمة، وعلاج أوجه النقص سواء بالنسبة للتنسيق أو قلة عدد أفراد الفريق وغيرها .

[99] عائدة منجي، إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية (دراسة مجموعة حالات)، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات، مجلد2 (القاهرة، جامعة عين شمس، 3-4 أكتوبر1998) ص 67

لكن قد يصعب إجراء التدريب اللازم أحيانا ،ومن ثم يصبح البديل هو عقد جلسات، إما لأعضاء فريق الأزمة، أو لأعضاء الفريق في حضور خبراء ومستشارين من خارج المنظمة لتوليد أفكار Brain storming، وتصور احتمالات لتطور الأزمات المتوقعة.

**العلاقات العامة وإدارة الأزمات[100]:**

في هذا الوقت المكتظ بوسائل الإعلام قد يتاح لمسئول ما أن يعرف بوجود اضطرابات في مؤسسته من خلال وسائل الإعلام وفي هذه الأجواء تتزايد المداخلات التي تعقد الوضع وتتداخل العوامل مما يجعل عمل مسئول العلاقات العامة حساساً تجاه الجمهور الخارجي، إما لجهة الجمهور الداخلي فإن الوضع لا يحسد عليه.

إن اضطراب الجمهور من شأنه أن يضعف الثقة بالمؤسسة ويخلق جواً من عدم الاستقرار في مواجهة الفوضى العارمة والمتطلبات المتناقضة للوضع. وإرضاءً للجمهور يتوجب على المؤسسة أن تكون قادرة على القيام بردة فعل إيجابية، ردة الفعل الإيجابية هذه لا يمكن أن تكون ناجحة إلا إذا كانت معدة مسبقاً وتطبيقها مدروساً.

من هنا فإنه على مسئول العلاقات العامة أن يجيد إدارة الأزمات، لأن الإدارة الجيدة للأزمة قد تؤدي إلى إعطاء صورة جيدة للمؤسسة فيما بعد، من خلال استغلال ما يحصل.

إن إدارة الأزمة هي بمعنى آخر: معرفة تحديد المشكلة أو الأزمات الممكنة الحصول واستنباط الحلول الملائمة لها مع المحافظة على الهدوء خلال العاصفة. لذا فمن أجل إدارة أفضل للأزمة، من الضروري معرفة ما يجب فعله "قبل" و "خلال" و "بعد" الأزمة.

**قبل الأزمة :**

إن أية مؤسسة هي معرضة لمواجهة أزمة يوماً ما وهذا ما ينتج عادة عن تسريب للمعلومات، وعرض شراء معاد، وسرقة، وخطأ في صناعة السلعة، ومؤامرة لإفلاس المؤسسة، والابتزاز، والخطف، والكوارث الطبيعية، والفيضانات، والتلوث البيئي، والحرائق، أو حادث مفتعل أو غير مفتعل ... الخ. إذن فالأزمة يمكن أن تحصل في أية لحظة أكانت متوقعة أم غير متوقعة كما إن التحضير لمواجهتها ممكناً.

يجب دراسة الميادين التي يمكن معالجتها في المؤسسة والتحرك بشكل وقائي لاختصار مخاطر الأخطاء الممكنة، كما يمكن تحديد الحوادث الممكنة الحصول ووضع الخطط والحلول الممكنة لها عند حصولها.

[100] رضا النمراوي، العلاقات العامة مبادئ ومفاهيم حديثة، (الإمارات، 2009) ص42- 46.

لابد من إعداد لائحة بالجمهور المعني بالمؤسسة ونشاطاتها الذي يكون له دور خلال الأزمات : وسائل الإعلام، الموظفين، النقابات، السلطات المحلية، مجموعات المستهلكين، السكان المجاورون للمؤسسة ... الخ. حيث إن توجيه رسائل إعلامية لكل فئة من هذه الفئات من أجل كسب تعاونهم يبدو ضرورياً، والصحافيون هم أهم الشركاء نظراً لقدرة تأثيرهم على الرأي العام، لذا يجب إقامة علاقة طيبة معهم تقوم على الثقة المتبادلة وإعطائهم معلومات محددة وتنظيم لقاءات دورية معهم.

يلعب الموظفون دوراً هاماً في الرأي العام لذلك يجب عدم إهمالهم، فالتشاور معهم مفيد جداً لجهة معرفة وتحديد دور كل واحد منهم خلال الأزمات. على كل حال فإن الإعلام خلال الأزمات يشكل القاعدة الذهبية للتعاطي معها.

**خلال الأزمة :**

عند حصول الأزمة يجب أن نتحرك فوراً لإدارتها، السرعة في ردة الفعل غالباً ما تكون مفيدة، وليس التسرع، من أجل ذلك فإن الخطوة الأولى تكمن في تشكيل "خلية أزمة" تكون بمثابة مصدر المعلومات. تضم هذه الخلية إضافة إلى المدراء مسئول العلاقات العامة، الملحق الإعلامي، ممثل عن الموظفين ومهندس تقني موثوق به في حال كانت الأزمة تقنية.

تأخذ خلية الأزمة بعين الاعتبار الخطوات التالية:

– افتراض كل الاحتمالات والإعداد لمواجهتها.

– إعداد لائحة بكل الكوارث المحتملة وإعداد خطة لمواجهة كل سيناريو على حده، على أن تتضمن هذه الخطة كيفية إعلام العاملين والرسميين المعنيين بالمشكلة، كذلك وسائل الإعلام والجمهور.

– عقد اجتماع لكل المسئولين ومناقشة المشكلة ودور كل مسئول والمسؤوليات المناطة به (التخطيط بعمق يرفع من حظوظ النتائج الإيجابية).

بعد تشكيل خلية الأزمة، يتم تعيين ناطق رسمي وغالباً ما يكون الملحق الإعلامي ذاته، يداوم هذا الناطق في كل مكان الأزمة، ثم يجهز لإصدار بيان محضر من قبل خلية الأزمة وبلغة الملحق الإعلامي لاستثمار علاقات الثقة التي تم نسجها سابقاً مع الصحفيين. بعد إصدار البيان تبدأ عملية إعطاء المواعيد للزبائن والشركاء لتوضيح الأمور شرط أن لا نبوح بكل شيء لأن السكون غالباً ما يكون من الفضائل خلال الأزمات، المهم هو طمأنتهم وإفهامهم الوضع، وكلما كان الخطاب واضحاً معهم كلما سهلت عملية الإقناع (علماً بأن الجمهور يتطلب دائماً إجابات واضحة ومحددة).

**وضع المخططات موضع التنفيذ :**

مهما تكن درجة ومستوى التخطيط لمواجهة الأزمة عالية، فإن التوتر سوف يرتفع خلال التنفيذ. لذلك فإنه من المهم اختيار المسئولين الذين يجيدون المحافظة على هدوئهم والتحكم بالوضع، وكل فرد من أفراد خلية الأزمة يجب أن يكون لديه نسخة من مخطط مواجهة الأزمة الذي يحدد الأدوار والمسؤوليات والتصرفات المطلوب القيام بها وذلك وفقاً للنصائح التالية :

– عند بداية الأزمة يجب تجميع المعلومات ومعرفة مدى تجاوب وسائل الإعلام مع موضوع الأزمة.

– تحليل الصحافة يومياً.

– عدم التأخر في ردة الفعل.

للتغلب على الأزمة علينا طرح السؤال : ماذا سيحدث ؟

– يجب توقع أسوأ النتائج والأكثر تشاؤماً.

– يجب إعداد مكان لإدارة الأزمة يحتوي على هاتف، فاكس، تلفزيون، كمبيوتر، انترنت.

– يجب وضع لائحة بالمهمات مع الأسماء وتواريخها.

– يجب استشارة أشخاص سبق وعايشوا أزمات مشابهة.

– يجب إنشاء هيئة خارجية لنقل المعلومات مؤلفة من الشركاء والحلفاء وحتى المنافسين المعرضين في أي وقت لهذه الأزمات.

– يجب الاهتمام بالمتعاونين مع المؤسسة، من أجل إنشاء هيئة دعم معنوية.

– يجب إعداد ميزان لنقاط القوة ونقاط الضعف خلال الأزمة للاستفادة منه لاحقاً.

– السكوت خلال الأزمة يمكن أن يفسح في المجال أمام الشائعات والخوف، كما أن المبالغة في الطمأنة من شأنه إرباك الجمهور خصوصاً عن التكذيب.

– يجب عدم إصدار التعليقات قبل تكليف أحدى بصفة ناطق رسمي.

– يجب عدم إعطاء المعلومات غير المؤكدة؟

– يجب الإجابة على الأسئلة كافة، كما يجب تسجيل الأسئلة التي لا يمكن الرد عليها وتجميع المعلومات عنها للرد عليها لاحقاً.

– يجب على الناطق الرسمي أن يتعامل مع كل الأسئلة بجدية دون استثناء ودون تكبر.

**إدارة الإعلام [101]:**

تعتبر حماية السمعة من الأولويات وذلك بواسطة إعلام الجمهور عن الإجراءات المتخذة لإصلاح الوضع والقضاء على الأخطاء الحاصلة مع تضمين هذه الإجراءات الإثباتات الحسية على إصلاح الأخطاء والاعتذار عنها. فالكوارث تفرض نفسها على وسائل الإعلام وهذا يمكن

[101] محمد رشاد الحملاوي، إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية، مرجع سابق، ص 156

أن يضع أية مؤسسة تحت الأضواء ولكن لأسباب سيئة، لذلك فإنه من الضروري معرفة كيفية إدارة العلاقة مع وسائل الإعلام إذا نريد إيصال الرسالة بشكل جيد وإعطاء الصورة السليمة عن المؤسسة، كما أنه يجب تحضير لائحة بالأشخاص الغير مرغوب ظهورهم على وسائل الإعلام، مع إعلام فريق خلية الأزمة مسبقاً بهذا الأمر، لأنه من الصعب أحياناً مواجهة بعض الصحفيين العدوانيين ومن الأفضل إعداد ناطق إعلامي لهذه الغاية.

إن إعداد لائحة بالأسئلة الغير متوقعة والصعبة وتحضير إجابة ملائمة لها يعتبر من ضروريات التحضير لمواجهة الأزمة في أي وقت.

الاهتمام بالموظفين :

إن نجاح عملية الإعلام باتجاه الجمهور الداخلي للمؤسسة من شأنه النجاح في السيطرة على الأزمة، لأن التوعية والمسؤولية في الأزمات يرشدان الموظفين عن كيفية التصرف في الخارج ولأن الموظفين هم الجمهور المعني مباشرة بالأزمة. لذلك يجب إعلامهم بانتظام بطبيعة الأزمة وأسبابها. إذ أن غياب المعلومات يفتح الباب على مصراعيه أمام الشائعات التي تسري بسهولة وتعكر المناخ، لهذه الغاية يمكن اللجوء إلى الإنترنت، والمذكرات الداخلية والاجتماعات.

إن تأثير الأزمة على الموظفين يترك أثراً حتى بعد انتهاء الأزمة، كالصدمات النفسية أو الانزعاج. وهنا يمكن اقتراح فرص للراحة والمساعدة النفسية لإزالة الرواسب الناتجة عن الأزمة.

بعد الأزمة[102] :

عندما تنجح في إدارة الأزمة يجب الانطلاق بسياسة إعلامية جديدة من نقطة خطة الأزمة، إذ أن الفشل الذي يتحول إلى نجاح يمكن أن يقوي مصداقية المؤسسة. يجب أن لا ننسى أن المبالغة في استخدام وسائل الإعلام قد يحول النصر إلى فشل.

[102] رضا النمراوي، العلاقات العامة مبادئ ومفاهيم حديثة، مرجع سابق، ص46

# الفصل الخامس
# دراسة حول ممارسة العلاقات العامة في الوطن العربي

تقدمة:

لا تستطيع المنظمات العصرية الاستغناء عن العلاقات العامة حيث أنها بحاجة لتسويق نفسها وبحاجة إلى أن تتواصل باستمرار مع جماهيرها المختلفة، كما أنها بحاجة كذلك إلى التعرف على جماهيرها من خلال الدراسات والأبحاث والاستطلاعات حتى تحقق التفاهم الكامل بينها وبين عملائها على أحسن وجه.

فالعلاقات العامة في عصرنا الحالي جزء لا يتجزءا من نشاط المؤسسات بمختلف أنواعها وأشكالها، بل أصبح نجاح الكثير من المؤسسات والمنظمات مرهوناً إلى حد كبير بقوة إدارة العلاقات العامة وتنظيمها وفعاليتها،لكننا نلاحظ أن دور ومكانة العلاقات العامة وأهميتها يختلف من مجتمع إلى آخر ومن نظام سياسي واقتصادي إلى آخر، وهنا نلاحظ أن العلاقات العامة في مجتمع مثل الولايات المتحدة قد خطت خطوات جبارة ووصلت إلى مرحلة التخطيط الاستراتيجي والمساهمة في اتخاذ القرار، ونلاحظ هنا أن مسئول العلاقات العامة يأتي من حيث الهيكل التنظيمي والأهمية مباشرة بعد المدير العام أو رئيس المؤسسة أو المنظمة، وبالمقابل نجد أن ممارسة العلاقات العامة في معظم الدول النامية ما زالت لم تتخط مرحلة التنسيق مع وسائل الإعلام بهدف الدعاية والإعلان وتحقيق العلانية للمؤسسة.

ويهدف هذا الفصل إلى دراسة واقع العلاقات العامة في الوطن العربي، وتحاول هذه الدراسة أن تحدد ما هي مكانة العلاقات العامة في واقع الممارسة عند مسئولي وموظفي أقسام العلاقات العامة وعند المشرفين والمسيرين في مؤسسات الوطن العربي، ووضع العلاقات العامة في مجتمعاتنا.

الإطار النظري:

جوهر الاختلاف أساساً إلى مفهوم العلاقات العامة وفلسفتها وكذا أهدافها، فالمؤسسات التي تتميز بالمرونة والعقلانية والتي تتميز بالمحيط الديمقراطي، حيث أن صناعة القرار تبنى على التخطيط الاستراتيجي وعلى سيولة المعلومات والمدخلات، في هذه الحالة نجد إن للعلاقات العامة مكانة وكلمة في المؤسسة، أما في حالة المحيط السلطوي فتنعدم معطيات التسيير

والتخطيط الاستراتيجي والمعلومات وتكون العلاقات العامة شبه مهمشة ومحدودة جداً سواء بالنسبة لموقعها في الهيكل التنظيمي أو بالنسبة للصلاحيات والمهام الموكلة إليها.

وتعتمد هذه الدراسة على استنتاجات الدراسة التي أسسها Gruning & Hunt[103] والتي استنتجت أربع نماذج رئيسية تتمثل فيما يلي:

**نموذج النشر والتنسيق مع وسائل الإعلام:**

ساد هذا النموذج في المراحل الأولى من ظهور العلاقات العامة حيث تتركز الأهداف حول ضمان الشهرة والسمعة الجيدة للمنظمة وتلميع صورتها عند الجمهور من خلال الأخبار الإيجابية والجيدة عن المنظمة، فاتجاه الاتصال يكون في هذا النموذج من المنظمة إلى الجمهور ولا يهم أن تكون الأخبار صحيحة وكاملة وموضوعية، ورجع الصدى والتغية المرتدة غير مهم في هذا النموذج.

**نموذج الإعلام العام:**

تهدف العلاقات العامة في هذا النموذج إلى نشر أكبر قدر ممكن من الأخبار والمعلومات بدقة وأمانة وموضوعية عن المنظمة في وسائل الإعلام العامة المختلفة وكذلك المواد الإعلامية الخاصة بالمنظمة كالبريد المباشر والكتالوجات والكتيبات وغير ذلك، ويكون الاتصال هنا في اتجاه واحد ما بين المنظمة وجماهيرها.

**النموذج غير المتناسق ذو الاتجاهين:**

يعتمد هذا النموذج على الإقناع العلمي ونتائج الدراسات والأبحاث العلمية في إنجاز مهامه، وإقناع جماهير المنظمة للتصرف وتبني سلوكيات تتفق وتتناغم مع أهدافها، كما يستعمل الاتصال في الاتجاهين من المصدر إلى المستقبل ومن المستقبل إلى المصدر، لكن هذا الاتصال غالباً ما يكون غير متكافئ ولا يأخذ بعين الاعتبار أراء واتجاهات الجماهير.

وغالباً ما يستخدم هذا النموذج من أجل تدعيم مواقف المنظمة وليس تصحيح أخطائها وتصرفاتها والاستجابة لاتجاهات الجماهير.

تنطلق المنظمة التي تعتمد هذا النموذج من الإيمان بأن مصدر الأزمات والمشاكل هو الجمهور وبذلك يكمن الخطأ فيه وليس في المؤسسة.

**النموذج المتناسق ذو الاتجاهين:**

يعتمد هذا النموذج على الاتصال المتكافئ في اتجاهين بين المنظمة وجماهيرها من أجل تحقيق التفاهم المتبادل من أجل استجابة المنظمة لمطالب الجماهير وتطوير أدائها وتحسينه بطريقة مستمرة ودائمة، وتعتمد العلاقات العامة التي تطبق هذا النموذج على الدراسات والأبحاث في

[103] Gruning J.E. & Hunt T. (1984) Managing Public Relations. Fort Worth. TX:Holt, Rinehart and Winston

أعمالها وأنشطتها وتساهم في صناعة القرار داخل المنظمة من خلال التقارير والاستشارات التي تقدمها للإدارة العليا. وتحظى العلاقات العامة في هذا النموذج باحترام وتقدير كبيرين من قبل الإدارة العليا للمنظمة كما توكل لها مهام وصلاحيات كبيرة وتوضع تحت تصرفها إمكانيات مادية وبشرية معتبرة.

**إشكالية الدراسة:**

يمثل الفهم الصحيح للعلاقات العامة بعداً استراتيجياً في الأداء الفعال والجيد والصحيح لهذه المهنة في أرض الواقع، وفي عملية التفاعل الصحي بين المنظمة وجماهيرها.وإذا كان القائم والمشرف على هذه المهنة يتمتع بدرجة عالية من الاحترافية والمهنية، وإذا كانت خلفيته التعليمية والمهنية متميزة فهذا ينعكس بالإيجاب على الممارسة اليومية للعلاقات العامة.

أما إذا كان الممارس يعاني من نقص في التأهيل والتكوين ويعاني من ظروف عمل صعبة، ومن تهميش وسوء فهم لماهية العلاقات العامة ولا مبالاة فكل هذه العوامل تنعكس سلبا على الأداء الجيد والفعال للعلاقات العامة.

هل واكبت ممارسة العلاقات العامة في الوطن العربي التطور الاقتصادي والانجازات العديدة التي حققتها الدول المتقدمة في مختلف المجالات؟ أم أن ممارسة العلاقات العامة ما زالت تعاني من المشاكل التقليدية والمعروفة في معظم دول العالم وخاصة النامية منها؟ ما هي علاقاته بالجماهير المختلفة للمنظمة؟

**أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تبحث وتدرس وتستقصي واقع ممارسة العلاقات العامة في الوطن العربي وآفاق ممارستها في المستقبل انطلاقًا من دراسة الخصائص الديموجرافية والسوسيولوجية عند ممارس العلاقات العامة .كما تتطرق الدراسة إلى العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسات وكذلك مهام ووظائف العلاقات العامة، كما تكمن أهمية الدراسة كذلك في التعرف على علاقة العلاقات العامة بالمحيط الداخلي والخارجي، كذلك تبحث دور العلاقات العامة وقت الأزمات، كما تطرقت الدراسة إلى الآراء والمقترحات للنهوض بأقسام العلاقات العامة..

**منهجية الدراسة:**

اعتمدت هذه الدراسة على منهج دراسة الحالة ومنهج المسح، حيث استعمل الباحث استبيانًا يتكون من 30 سؤال وزع على ممارسي العلاقات العامة والمسئولين في المؤسسات الخاصة والعامة بعدد من الدول العربية. (مصر- السودان- عمان- الكويت- السعودية- الإمارات العربية المتحدة)، كما أعتمد الباحث على المقابلات الشخصية مع مسئولي وممارسي العلاقات العامة بمصر ودولة

الإمارات، وتجدر الإشارة هنا إلى أن حدود المنهج المستخدم تتمثل في عدم شرح أسباب الظاهرة ودراسة العلاقات الارتباطية والسببية بين متغيرات الدراسة.

**أسئلة البحث:**

تحاول هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:

س1: ما هو موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة؟

س2: ما هي المهام والصلاحيات الموكلة إلى العلاقات العامة؟

س3: ما هي درجة الرضا عن العمل لدى المسئولين عن العلاقات العامة؟

س4: هل تقوم إدارة العلاقات العامة بالتخطيط الاستراتيجي والمساهمة في صنع القرار؟

س5: هل تقوم إدارة العلاقات العامة بأبحاث ودراسات وإعداد تقارير للإدارة العليا؟

س6: ما هي أهم الإجراءات التي يجب اتخاذها للنهوض بأقسام العلاقات العامة في مؤسسات الوطن العربي؟

س7: ما صفات مسئول العلاقات العامة من حيث (الجنس- السن- الحالة الاجتماعية- المستوى التعليمي- اللغات- التخصص)؟

**فرضيات الدراسة:**

ف1: (ينحصر دور العلاقات العامة في التنسيق مع وسائل الإعلام وضمان الدعاية والأخبار والمعلومات الإيجابية عن المؤسسة).

ف2: تتميز عملية الاتصال بسيولة الأخبار والمعلومات في اتجاه واحد فقط، يكون عمودياً من المنظمة إلى الجمهور الداخلي أو الخارجي.

ف3: تلعب العلاقات العامة في الوطن العربي دوراً محدوداً جداً في توفير المعطيات والبيانات اللازمة لصناعة القرار.

ف4: العلاقات العامة ليست طرفاً هاماً وفاعلاً في عملية التخطيط الاستراتيجي حيث أنها لا تقوم بأي دور استشاري للإدارة العليا ولم ترق إلى المستوى المطلوب للقيام بالتخطيط الاستراتيجي في المنظمة والمشاركة الفاعلة في عملية صنع القرار. (انعدام دور البحوث والدراسات).

**مجتمع البحث وتحديد العينة:**

لم تعتمد الدراسة على أي إجراء منهجي لتحديد العينة حيث أن الاستبانة تم تصميمها لتوزع على ممارسي ومسئولي العلاقات العامة -بالدول العربية المختارة- في مختلف المؤسسات والإدارات الحكومية منها والخاصة.

**تعريف ممارس العلاقات العامة:**

يقصد بممارس العلاقات العامة في هذه الدراسة كل موظف في منظمة أو مؤسسة منتسب رسميا لإدارة أو قسم العلاقات العامة وكذلك كل من يقوم بمهام وصلاحيات ووظائف العلاقات العامة تحت مسمى أخر أو في إدارة أو قسم قد يكون قسم التسويق، أو إدارة الخدمات، أو قسم الإعلام، أو إدارة الجودة، أو إدارة خدمة الزبائن...الخ.

**بناء الاستمارة:**

انطلاقا من إشكالية الدراسة وأهدافها تم بناء الاستبانة لتغطية المحاور البحثية التالية:

- العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسات.
- وظائف ومهام وصلاحيات العلاقات العامة.
- الاتصال الداخلي للعلاقات العامة.
- الاتصال الخارجي للعلاقات العامة.
- وسائل الاتصال المستعملة من قبل العلاقات العامة.
- التعامل مع الأزمات.
- البحوث والدراسات.
- الإجراءات والتدابير لتطوير العلاقات العامة.
- دراسة الآراء والمقترحات للنهوض بأقسام العلاقات العامة.
- الخصائص الديمجرافية والمستوى التعليمي لممارسي العلاقات العامة.

**أهداف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

رصد واقع ممارسة العلاقات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة.

تحديد أهم المعوقات والمشاكل التي تعاني منها إدارات العلاقات العامة في الوطن العربي.

التعرف على خلفية ممارس العلاقات العامة.

رصد موقع جهاز العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

التعرف على المهام والصلاحيات الموكلة لجهاز العلاقات العامة.

التعرف على مكانة الدراسات والبحوث والتخطيط في مهام وأجندة أجهزة العلاقات العامة.

تحديد دور جهاز العلاقات العامة في دعم صناعة القرار داخل المنظمة.

التعرف على موقف الإدارة العليا داخل المنظمة من جهاز العلاقات العامة.

تحديد أي نموذج من النماذج المعيارية الأربعة الأكثر استعمالا من قبل أجهزة العلاقات العامة في الوطن العربي.

**أسئلة الدراسة:**

تحاول هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:

١- ما هي الخصائص السوسيوديموجرافية لممارس العلاقات العامة الوطن العربي؟

٢- ما هي الخلفية التعليمية والمهنية لممارس العلاقات العامة في الوطن العربي؟

3- ما هو واقع ممارسة العلاقات العامة في الوطن العربي؟

4- ما هي المشاكل والمعوقات التي تواجهها أجهزة وإدارات العلاقات العامة؟

5- ما هي الصلاحيات والمسؤوليات والمهام الموكلة لجهاز العلاقات العامة؟

6- ما هو موقع جهاز العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة؟

7- ما هي علاقة جهاز العلاقات العامة بالإدارة العليا في المنظمة؟

8- ما هي وظائف العلاقات العامة حسب المبحوثين؟

9- إلى أي مدى تشارك إدارة العلاقات العامة في صناعة القرار داخل المنظمة؟

10- ما هي الإجراءات التي يجب اعتمادها لتحسين أداء العلاقات العامة في في الوطن العربي؟

**نتائج الدراسة:**

شملت الدراسة مؤسسات من القطاع العام والخاص في المجالات المختلفة من عدد من الدول العربية (مصر- السودان- عمان- الكويت- السعودية- الإمارات العربية المتحدة)، حيث تم توزيع عدد 500 استبانة تم توزيعها في تلك الدول، تم توزيعها في مختلف المؤسسات العامة والخاصة، وتم استرجاع 2٨٤ استبانة، استبعدت ١٢ استبانة نظراً لعدم استيفائها شروط الدراسة حيث أن بعض المبحوثين لم يجب سوى على عدد قليل من الأسئلة.

**الخصائص الديمجرافية والمستوى التعليمي لممارسي العلاقات العامة:**

مثل الذكور 61.3 % وكانت نسبة الإناث 33.1 % و 5.6 % من المبحوثين لم يجيبوا على السؤال المتعلق بالنوع، بلغت نسبة المتزوجين 52.9 % والعازبين 4,4٤٤%، الباق بين مطلق وأرمل.

أما عن المستوى التعليمي فأشارت نتائج الدراسة إلى أن 33.4 % من المبحوثين حاصلين على الثانوية العامة و 54.7% حاصلين على شهادة البكالوريوس و 5.2% على شهادة الماجستير.

١ -بالنسبة لمجال التخصص في الدراسة الجامعية للمبحوثين، تشير نتائج (جدول ١) أن ثلث الممارسين يحملون شهادة جامعية في العلاقات العامة، و ٢3,٢5 % تخصصوا في إدارة الأعمال، و 14.91 % في العلوم الاجتماعية والإنسانية (علم اجتماع، لغات، قانون، جغرافية)، كما يحمل 13.25 % من الممارسين شهادة في الاتصال الجماهيري (إعلام، صحافة، إذاعة

وتلفزيون) كما يحمل 9.94 % من مفردات العينة الحاصلين على شهادة جامعية شهادة في نظم المعلومات، علوم كمبيوتر، وهندسة إلكترونيات، و5.52% تخصصوا في دراستهم الجامعية في الخدمة الاجتماعية.
متوسط عمر ممارس العلاقات العامة الوطن العربي هو 30.93 سنة، وله متوسط خبرة في العمل ١٤,٥ سنة.

| التخصص | % |
|---|---|
| علاقات عامة | 33.14 |
| إدارة أعمال | 23.20 |
| علم اجتماع، لغات، تاريخ، قانون، جغرافية | 14.91 |
| اتصال جماهيري، إعلام، صحافة،إذاعة وتلفزيون | 13.25 |
| نظم معلومات،علوم كمبيوتر ،هندسة إلكترونيات | 9.94 |
| خدمة اجتماعية | 5.52 |

جدول رقم 1: **مجال التخصص في الدراسة الجامعية**

بالنسبة للغات التي يتقنها ممارسو العلاقات العامة (جدول رقم 2)، أشارت نتائج الدراسة إلى أن ثلثي المبحوثين يجيدون العربية والإنجليزية 65.05% وهذا مؤشر إيجابي نظراً لحاجة ممارس العلاقات العامة للغات الأجنبية وخاصة اللغة الإنجليزية إلى جانب اللغة الإنجليزية أشار بعض المبحوثين إلى لغات أخرى كالهندية والأوردو والفرنسية لكن بنسب ضئيلة .كما أجاب ٣٢,١٥ % أنهم يجيدون اللغة العربية فقط.

| اللغـة | % |
|---|---|
| العربيـة | 32.15 |
| العربية والإنجليزية | 65.05 |
| أوردو – هندي– فرنسي | 1.10 |
| لغات أخرى | 0.7 |

جدول رقم 2: **اللغات التي يجيدها العاملون بالعلاقات العامة**

وبالنسبة لموقع إدارة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، أوضحت الإجابات على أسئلة هذا المحور أن موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي غير واضح، وأن جهاز العلاقات العامة يكون خاضعاً في غالب الحالات إلى إدارات أخرى تحت مسميات أخرى، حيث ذكر 47.3% أنهم غير متواجدين فعلين –كإدارة مستقلة بالعلاقات العامة– داخل الهيكل

الوظيفي للمؤسسة وأنهم تابعون لإدارات مختلفة (تسويق- موارد بشرية- خدمات، وغيرها)، وأجاب 23.15% أنهم في موقع متأخر عن الإدارة العليا، وذكر 27.10% أنهم لا يعلمون موقعهم من الهيكل الوظيفي للمؤسسة، وأجاب 2.05 بأنهم يتبعون الإدارة العليا مباشرة.
ويتضح من هذا معظم إدارات وأقسام العلاقات العامة في الوطن العربي تعاني من موقع لا يتناسب مع أهميتها ودورها الاستراتيجي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة حسب إجابات الممارسين، فهناك فجوة أو مسافة بين الإدارة العليا أو صاحب القرار ومدير العلاقات العامة الأمر الذي يفرز تهميشا موضوعيا لإدارة العلاقات العامة ويبعدها من مركز المعلومات والبيانات وبذلك يعيقها من أداء دورها الاستراتيجي في المنظمة ألا وهو تقديم النصح والمشورة والتقارير والمساهمة في صناعة القرار .هذا الوضع غير الصحي لإدارة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي يجعل منها إدارة تنفيذية، روتينية فنية تركز على إنجاز المهام اليومية على حساب الدراسات والبحوث واستطلاعات الرأي العام.

وعن الجهة الرئيسية التي يتبعها جهاز العلاقات العامة تبعية مباشرة أشار معظم المبحوثين لعدم تبعية إدارتهم للإدارة العليا للمنظمة، وإنما أكدوا أنها تتبع إدارة الموارد البشرية، والبعض قال إدارة الخدمات وفي بعض الأحيان تكون تابعة للإدارة المالية أو لإدارة التسويق أو الشؤون الإدارية، وقد أجاب 21.7% بتبعيتهم لإدارة التسويق، و18.2% يتبعون إدارة الموارد البشرية، 15% تابعون للخدمات، 2.6% للشئون الإدارية، وأجاب 23.5% أنهم يتبعون قسم الإعلام، و18.1% يتبعون الاتصال الحكومي.

وعن عدد موظفي العلاقات العامة في المؤسسة، أجاب 77.1% بوجود موظف واحد فقط، و18.2% بوجود عدد اثنين، 4.3% ذكروا وجود أربعة موظفين.
وعن رأيهم حول كفاية عدد الموظفين للقيام بالمهام المساندة للعلاقات العامة في المؤسسة، ذكر 83% أنه غير كاف، 12.8% أنه كاف، و3.1% لا يعلم.

وحول التجهيزات الموجودة في الإدارة هل هي كافية للقيام بمهام العلاقات العامة على أحسن وجه، ذكر 62.6% أنه غير كافية، و31.2% أنها كافية، 3.3% أنهم يستكملون النواقص عند الحاجة.

وعن صورة علاقات العمل التي تربطهم بالمدير أو المسئول الأول بالمؤسسة، ذكر 44.7% أنهم ليسوا على علاقة مباشرة، و 30.5% علاقة تجمعهم أثناء المواقف والأحداث، 12.1% علاقة جيدة، وذكر 11.7% أن علاقتهم من المسئول الأول تكون من خلال مديرين الإدارات.

وفيما يتعلق بمهام والصلاحيات الموكلة للعلاقات العامة رأى ٨٠ % من المبحوثين هي "تقديم المعلومات عن المؤسسة"، و ٥,٧٤ % أجابوا "الرد على شكاوى الجماهير"، وذكر 22% "تزويد المؤسسات الإعلامية بالأخبار والمعلومات عن المؤسسة"، ورأى ٢,٦٩% أن من المهام "التحقيق في شكاوى وتصريحات الجمهور"، و ٧٠% رأوا "توفير المعلومات اللازمة للجمهور"، وذكر 9.70% المهام "استقبال الضيوف"، و6,٧٠% ذكروا "متابعة البيانات والأخبار التي تنشرها وسائل الإعلام عن المؤسسة".

أما عن وظائف العلاقات العامة في المؤسسة، فذكروا :

- التواصل مع شئون العملاء.
- حل المشكلات بجميع أنواعها.
- التعاون مع الإدارات الأخرى.
- استقبال جمهور المؤسسة.
- التواصل مع المؤسسات ووسائل الإعلام.
- الإعداد للمحاضرات والندوات والمؤتمرات.
- الإعداد للبرامج الاجتماعية.
- استقبال الموظفين الجدد وتعريفهم بالمؤسسة.

وعن رضاهم عن هذه المهام والوظائف، أجاب 67.6% أنهم غير راضون وذلك لأن هذا هو المتاح لهم، وأجاب 22.1% عن رضاهم لأنهم يبذلون قصار جهدهم لرفع اسم المؤسسة، وذكر 9.9% أنهم يسعون لتطوير هذه المهام.

وحول مشاركتهم في اجتماعات المدير أو المسئول الأول بالمؤسسة، أجاب76.1% بلا، 17% أجابوا بأنهم يحضرون إذا دعوا لذلك، و 2.6% أجابوا بنعم.

وعن المساهمة في عمليات التخطيط والبحث في المؤسسة ذكر 95% من المبحوثين أنهم لا يسهمون في عمليات التخطيط والبحث بالمؤسسة، كما ذكر 85% منهم بأنهم لا يسهمون كذلك في صنع القرار.

- وعن شكل هذه المساهمة:
– حضور اجتماعات الإدارة العليا ( %7.2 )
– تقديم مقترحات وآراء ( %34.4 )
– نقل آراء الجمهور للإدارة ( %47.1 )
– تقديم تقارير ودراسات ( %9.7 )

وحول المهام التي يقومون بها لتحقيق الاتصال على مستوى الجمهور الداخلي للمؤسسة:
– تنظيم اجتماعات ( %87 )
– تنظيم ندوات ( %85 )
– تنظيم حلقات نقاش ( %13 )
– إصدار نشرات وكتيبات ( %17 )
– إصدار ملصقات داخلية ( %45 )
– توزيع بيانات وخطابات ( %83 )

وعن الأنشطة التي يقومون بها لتحقيق الاتصال بالجمهور الخارجي:
– حملات إعلامية ( %67)
– إعـلانات ( %23)
– بيانات صحفية ( %89)
– كتيبات ومنشورات ( %23)
– مؤتمــرات ( %75)

16– هل اشتركتم في دورات تدريبية عن العلاقات العامة؟
نعم ( %27.3) لا (%72.7)

وعن العلاقات العامة بالمحيط الداخلي، ذكروا عن العلاقة داخل الإدارة ذكر 88% بأنها جيدة جداً، ومع الإدارات والأقسام الأخرى ذكر 81% بالجيدة، ومع المؤسسات المماثلة الأخرى، ذكر 68% بالجيدة، ومع المؤسسات الأخرى المختلفة ذكر 77% منهم بأنها أيضاً جيدة.

أما عن العلاقة مع الجمهور المحيط والمحيط الخارجي بصفة عامة فذكروا جميعاً بأنها جيدة، فمع وسائل الإعلام ذكر 100% بالجيدة، أما مع إدارات وأقسام العلاقات العامة للمؤسسات المناظرة فذكر 81% أنها جيدة.

أما عن دور العلاقات العامة وقت الأزمات، فذكروا أن أهم المهام التي يقومون بها في حالة ظهور مشاكل، أثبتت نتائج الاستبيان أن موظفي العلاقات العامة يحاولون فهم المشكلة واقتراح الحلول لمعالجتها.

عن سؤال حول" هل سبق لكم وقمتم بأبحاث ودراسات في إدارتكم"، أجاب 62.4 %من المبحوثين بـ "لا"، كما أجاب 44.8 % من الممارسين أن إدارة العلاقات العامة بمنظمتهم لا تستعين باستشارات خارجية .وعن سؤال الاستعانة بجهات خارجية للقيام ببحوث ودراسات أجاب 52.1 % من مفردات العينة بـ "لا" بالمقابل قال 79 % من الممارسين أن إدارة العلاقات العامة بمنظمتهم تقوم باستطلاع رأي جماهير المؤسسة .كما أجاب 73.2 % من المبحوثين أن إدارة العلاقات العامة لديها معلومات عن جماهير المؤسسة.

وعن المشاكل التي يعاني منها جمهور المؤسسة، ذكر 46% خمس مشكلات، وذكر 33% أربع مشكلات، وذكر 13% مشكلتين، كما ذكر 4% مشكلة واحدة.

وحول كيفية التعرف على تلك المشاكل، ذكر 92% منهم صناديق الشكاوى، وذكر 82% عبر اللقاءات المباشرة مع الجمهور، وذكر 45% من خلال زملاءهم في الإدارات الأخرى.

وعن رأي المبحوثين فيما هي المشاكل التي تعاني منها مؤسستهم في خدمة مراجعيها،ذكروا:

- وجود مشاكل في التعاون مع الجمهور.
- عدم وجود ميزانية خاصة بالعلاقات العامة.
- عدم وعي الجمهور الداخلي بأهمية العلاقات العامة.
- نقص الكادر البشري.
- عجز في عدد موظفي العلاقات العامة.
- عدم قدرة المؤسسة على تذليل وحل مشاكل المراجعين بسبب القوانين.

وعن صورة المؤسسة لدى جمهورها، يرى 90% من المبحوثين أنها جيدة، وعن وسائل تعرفهم على ملامح هذه الصورة، ذكر 83% صندوق المقترحات، و85% المقابلات الشخصية مع المراجعين.

## وعن الآراء والمقترحات للنهوض بأقسام العلاقات العامة بالمؤسسات

ركزت اقتراحات الممارسين بشأن تطوير مهنة العلاقات العامة على تحسين موقع إدارة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمنظمة حيث أنه يجب أن يكون قريب من الإدارة العليا، كما أشارت الاقتراحات إلى زيادة الميزانية وعدد الموظفين. أقترح المبحوثون كذلك تكثيف الدورات التدريبية

وبرامج التعليم المستمر، وإعطاء الفرصة لموظفي العلاقات العامة للمشاركة في صنع القرارات . فجاءت الاقتراحات على النحو التالي:

- **الهيكل التنظيمي:**

اقترح المبحوثون: "الاهتمام وإعطاء مكانة مهمة في الهيكل التنظيمي"، "القرب من الإدارة العليا"، "تثبيت الهيكل التنظيمي"، "يجب أن يتبع المدير العام مباشرة"، "يجب ربط العلاقات العامة بالإدارة العليا"، "إعطاء المزيد من الصلاحيات وإشراكهم مع الإدارات الأخرى في الاجتماعات.

- **الميزانية:**

وذكر المبحوثون فيما يخص الميزانية: "زيادتها"، "أن تكون متوفرة ومناسبة"؛ "زيادة الحصة السنوية"؛ "الميزانية لا تكفي"، الميزانية قليلة"، "توفير الإمكانيات المادية حسب الاحتياجات"؛ "زيادتها لتحمل أعباء وتكاليف التطور السريع في مجال الإعلام".

- **الموظفون:**

وحول موضوع الموظفين كانت آرائهم على النحو التالي: "زيادة عدد الموظفين"؛ "لا بد أن يكون العدد مناسبا"؛ "محاولة زيادتهم بجانب أن يكونوا متخصصين في العلاقات العامة"؛ " قليلون"؛ "قليلون جدا"؛" زيادة في الكادر المؤهل"؛ "زيادة الموظفين المؤهلين"؛ "زيادة الموظفين الجامعيين."

- **الدراسات والأبحاث:**

وحول الدراسات والأبحاث ذكروا: "تكثيف البحوث"؛ "تكثيف الدراسات"؛ "القسم بحاجة إلى دراسات لتطوير الخدمة"؛ "زيادة الدراسات والأبحاث الميدانية بين الجمهور والزبائن والمؤسسة"؛ "زيادة عدد الأبحاث والدراسات وتطويرها للوقوف على أراء الناس والجماهير"؛" زيادة الدراسات للتعرف أكثر على الجمهور الداخلي والخارجي"؛ "يجب القيام بالمزيد من الدراسات والأبحاث لتطوير المؤسسة"؛ "يجب تكثيف الدراسات لتجنب أي خطأ".

- **المنتجات الاتصالية:**

وحول إنتاج مواد إعلامية ذكروا: "إنتاج مواد إعلامية إضافية"، "الإكثار منها"، "إعداد كتيبات ومنشورات عن المؤسسة وملصقات عن النشاطات الوزارية"، "إنتاج مجلة وفيلم"، "زيادة الإعلانات والكتيبات"، "طباعة نشرات وموقع على الانترنيت"، "منهاج إعلامي واضح الملامح والأهداف".

**المشاركة في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة:**

ورأى المبحوثون: "إشراك جميع الموظفين في هذه الخطط"؛ "على الجميع المشاركة لاختيار الأفكار والآراء المناسبة"؛" إبداء الرأي والنصح بما يعود بالفائدة على المؤسسة"؛ "أن تشمل جميع العاملين خاصة الذين لديهم خبرة طويلة في العمل."

- **المشاركة في صنع القرار:**

وحول المشاركة في صنع القرار ذكر المبحوثون: "التعاون في صنع القرار تفعيل دور العلاقات العامة في صنع القرار ضروري ومهم جداً"، "نحتاج لمساحة أكبر"، "يفضل أن يكون قسم العلاقات العامة أحد الأطراف المشاركة في صنع القرار لما يعود بالفائدة على المؤسسة.

**مناقشة النتائج:**

أكدت نتائج الدراسة أن موقع العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي غير واضح وفي معظم الأحيان يكون قسم العلاقات العامة والمشرف عليه تابعاً لإدارات أخرى، كما أوضحت الدراسة أن عدد الموظفين في أقسام العلاقات العامة قليل جداً وغير كاف للقيام بالمهام المسندة للعلاقات العامة، ضف إلى ذلك النقص الكبير في المعدات والأجهزة والإمكانيات المادية.

ومما تقدم نلاحظ أن العلاقات العامة في أغلب المؤسسات في الوطن العربي لم تحظ بالاهتمام الكافي لتكون جهاز فاعل ومؤثر في المؤسسة، وحسب موقعها في الهيكل التنظيمي ووفق الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لها وطبقاً للمهام الموكلة إليها فإن دورها لم يتعد نموذج الدعاية والتنسيق مع وسائل الإعلام؛ هذه الدراسة إذاً تؤكد الفرضية الأولى (ينحصر دور العلاقات العامة في التنسيق مع وسائل الإعلام وضمان الدعاية والأخبار والمعلومات الإيجابية عن المؤسسة). وتتأكد الفرضية رقم واحد أكثر إذا رجعنا إلى الهيكل التنظيمي والمهام التي أسندت إلى قسم العلاقات العامة؛ وتؤكد إجابات المبحوثين كذلك أن مهام ووظائف العلاقات العامة لم تتعد: "عملية التنسيق مع وسائل الإعلام- استقبال الجماهير والمراجعين- الإعداد للمحاضرات والندوات والمؤتمرات- الإعداد للبرامج الاجتماعية- استقبال الموظفين الجدد وتعريفهم بالمؤسسة"، وهذه النتائج تؤكد وتدعم الفرضية الثانية- تتميز عملية الاتصال بسيولة الأخبار والمعلومات في اتجاه واحد فقط، يكون عمودياً من المنظمة إلى الجمهور الداخلي أو الخارجي- وهذا نظراً لانعدام الدراسات والأبحاث وتقديم التقارير والاستشارات للإدارة العليا (95% من المبحوثين لا يساهمون في عمليات التخطيط والبحث في مؤسساتهم ولا يساهمون كذلك في صنع القرار).

كما بينت الدراسة كذلك أن العلاقات العامة في الوطن العربي ما زالت ضعيفة، حيث أنها لا تقوم بإنتاج المواد الإعلامية والمطبوعات والكتيبات، وتأكد كذلك من خلال إجابات المبحوثين ومن خلال الملاحظة بالمشاركة، أن دور العلاقات العامة محدود جداً في زمن المشاكل والأزمات حيث انعدم البحث العلمي والإحصائيات والبيانات الدقيقة وكذلك انعدام رجع الصدى من قبل المراجعين والمستخدمين وجمهور المؤسسة بصفة عامة، وهذا ما يؤكد الفرضية الثالثة والرابعة لهذه الدراسة (ف3: تلعب العلاقات العامة في الوطن العربي دوراً محدوداً جداً في توفير المعطيات والبيانات اللازمة لصناعة القرار. ف4: العلاقات العامة ليست طرفاً هاماً وفاعلاً في

عملية التخطيط الاستراتيجي حيث أنها لا تقوم بأي دور استشاري للإدارة العليا ولم ترق إلى المستوى المطلوب للقيام بالتخطيط الاستراتيجي في المنظمة والمشاركة الفاعلة في عملية صنع القرار).

وانطلاقاً مما تقدم نلاحظ أن اقتراحات المبحوثين للنهوض بأقسام العلاقات العامة أكدت ضرورة الاهتمام بالعلاقات العامة من الناحية التنظيمية- الهيكل التنظيمي- وكذلك فيما يتعلق بالميزانية والمعدات والأجهزة وكذلك الكادر البشري المؤهل والمتخصص.

**الخاتمة**

لا تستطيع المنظمة العصرية الاستغناء عن العلاقات العامة حيث أنها بحاجة لتسويق نفسها وبحاجة إلى أن تتواصل باستمرار مع جماهيرها المختلفة كما أنها بحاجة كذلك إلى التعرف على جماهيرها من خلال الدراسات والأبحاث والاستطلاعات حتى تحقق التفاهم الكامل بينها وبين عملائها على أحسن وجه.

فالمجتمع الديمقراطي لا يستطيع الاستغناء عن العلاقات العامة التي تقوم أساسا على مبدأ احترام الفرد واحترام الرأي العام واعتماده في صناعة القرارات المختلفة.

رغم الدور المحوري والاستراتيجي للعلاقات العامة على مستوى المنظمة وعلى مستوى جماهيرها وعلى مستوى المجتمع، ما زال الكثير – في الوطن العربي- ينظر للعلاقات العامة على أنها مهنة المدح والتسبيح للمنظمة والحصول على أكبر حجم ممكن من التغطية في وسائل الإعلام المختلفة والتأكيد على نشر صورة المدير وكبار المسئولين في الصحف والمجلات يختلف واقع العلاقات العامة اليوم تماماً عن هذا الفهم الخاطئ لمهنة تلعب دوراً استراتيجياً في حياة المؤسسات، فالعلاقات العامة في عالم اليوم، عالم سلطة الرأي العام وثورة المعلومات وعالم يتميز بالتعقيد والتداخل والتبعية المتبادلة، هي وظيفة إدارية لا تقل أهمية على الإدارة المالية أو إدارة التسويق وهي بذلك تلعب دوراً استراتيجياً في المهام الاستراتيجية للمؤسسة وتساهم بحجم كبير في توفير المعلومات والبيانات والاستشارات الضرورية لصناعة القرار الرشيد في المؤسسة.

لكن يبقى أن نقول أنه بعد مرور ١٠٠ سنة على ممارسة العلاقات العامة ما زالت هذه المهنة تعاني من سوء الفهم وسوء التقدير من العام والخاص وحتى كبار المسئولين والإداريين في مختلف المنظمات والمؤسسات ما زالوا لا يعرفون ماهية العلاقات العامة الحقيقية.

تحتاج مهنة العلاقات العامة في القرن الحادي والعشرين إلى ممارسين أكفاء يتمتعون بمهارات اتصالية وإدارية وبخبرة معتبرة في العلاقات الإنسانية وقدرة كبيرة على دراسة الرأي العام واستعماله في اتخاذ القرارات الرشيدة التي تؤدي إلى التفاهم التام بين المنظمة ومحيطها الداخلي والخارجي.

إن دراسة ممارس العلاقات العامة الوطن العربي تساعد إلى حد كبير في فهم واقع هذه المهنة وما هي نقاط الضعف ونقاط القوة فيها وما هي سبل تطويرها والرقي بها .

لقد أصبحت ممارسة العلاقات العامة في القرن الحادي والعشرين جزءا من نسيج التسويق ومن العملية الإدارية لأية منظمة كما أن أهداف وغايات واستراتيجيات وأساليب العلاقات العامة تنبع مباشرة من أهداف المنظمة الكلية، كما تعكس استراتيجيات العلاقات العامة أهداف العمل في المنظمة.فالعلاقات العامة ليست مجرد ابتسامات مصطنعة ولا بهرجة إعلامية وعلنية مبالغ فيها للحصول على وجود ومكان في وعي الجماهير بل هي بحاجة إلى عمل منهجي ومنظم في جميع أوجه الاتصال والإعلام والعلاقات الإنسانية والمهارات الخاصة باتخاذ القرارات الصائبة والرشيدة. فالعلاقات العامة اليوم تتطلب عملاً جاداً وعلمياً مبنياً على التخطيط المنهجي الاستراتيجي وعلى الاتصال الفعال المتكافئ والمتوازن بين المنظمة وجماهيرها، وعلى إدارة رشيدة وفعالة تمكن العلاقات العامة من تنفيذ برامجها وخططها في أرض الواقع وتحقيق النتائج والأهداف المسطرة، فالعلاقات العامة الناجحة والفعالة والمؤثرة هي التي تؤمن بالأفعال قبل الأقوال.

لا تستطيع الإدارة العليا في المنظمة في القرن الحادي والعشرين أن تستغني عن العلاقات العامة، بل هي بحاجة إليها في مهامها الإدارية وخاصة في صناعة واتخاذ القرارات، لذا على المؤسسات في الوطن العربي إعادة النظر لأهمية دور العلاقات العامة، وأهمية وجود إدارة متكاملة ومستقلة لها داخل المؤسسات، فكما استعرضنا خلال الفصول الأربعة الأول من البحث أهمية العلاقات العامة وأدوارها في الرقي بالمؤسسات، فمن الضروري إعادة النظر في موقع إدارة العلاقات العامة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة وضرورة قربه من الإدارة العليا، لما له من آثار إيجابية على أعمال المؤسسات وتقدمها.

كما يجب تعزيز المؤسسات المختلفة هيكلها الإداري بإدارة للعلاقات العامة حتى تقوم هذه الأخيرة بتسويق وتفسير المنظمة للجماهير وكذلك تفسر الجماهير للمنظمة. وعلى الصعيد الشخصي يتوقع من ممارسي العلاقات العامة أن يلموا بمختلف مهارات الإعلام الفنية مثل الكتابة والتحرير ونشر المقالات في مختلف الصحف والمجلات وإنتاج المواد المطبوعة والسمعية البصرية ومواد الوسائط المتعددة، بفضل التكامل الحديث نسبيًا في عملية الإدارة العامة ينتظر من ممارسي العلاقات العامة أن يكونوا ملمين بمفاهيم الإدارة والإدارة بالأهداف ونظرية وأسلوب الإدارة. من جهة أخرى يجب أن تكون إدارة العلاقات العامة قريبة من الإدارة العليا حتى تتمكن من التفاعل الإيجابي ومن تقديم المشورة والنصح وتساهم بذلك في دعم صناعة القرار، كما تلعب العلاقات العامة دور المفسر والمترجم للمنظمة وفلسفتها وسياستها وبرامجها، فهي بكل المواصفات الضمير الحي للمنظمة، تمثل العلاقات العامة اليوم بعداً استراتيجيا في العملية الإدارية داخل المنظمة ومن هنا يتوجب على الممارسين لهذه الوظيفة عدم الاكتفاء بالمهارات الاتصالية فقط، فإن مهارات

الإدارة والتخطيط والبرمجة هي عناصر أساسية من عملهم، فممارس العلاقات العامة اليوم بحاجة إلى القدرة على فهم الرأي العام، والقدرة على تخطيط برامج العلاقات العامة، والقدرة على إنتاج الرسائل المقنعة والفعالة لمختلف وسائل الإعلام ولمختلف الجماهير وكذلك القدرة على تقييم مختلف الأعمال والأنشطة التي تقوم بها إدارة العلاقات العامة، وكذلك القدرة على التفاعل والتعامل بطريقة إيجابية فعالة مع الأزمات التي قد تمر بها المنظمة، فالعلاقات العامة كما تمارس اليوم في مجتمع المعلومات والمجتمع الرقمي تتطلب فهم عميق لعمليات الاتصال وتحكم كبير في مناهج الإدارة واستيعاب كبير لمحيط المنظمة الذي تتفاعل وتتعامل معه.

ABAHE

**الملاحق**

**استبيان الدراسة**

**العلاقات العامة في المؤسسات**

**أخـي الفاضـل:**

**أختي الفاضلة:**

في إطار القيام بدراسة حول واقع العلاقات العامة في المؤسسات بالوطن العربي، يرجى الإجابة على هذه الاستمارة بكل صراحة ودقة وجدية، ونعدكم أن المعلومات المقدمة منكم ستعامل بمنتهى السرية ولن تستعمل إلا في الغرض العلمي.

أشكر لكم تعاونكم الصادق

**أولاً: العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة**

1- ما هو موقع إدارة العلاقات العامة في الهيكل التنظيمي لمؤسستكم؟

.................................................................................................

.................................................................................................

2- ما هي الجهة الرئيسية التي يتبعها جهاز العلاقات العامة تبعية مباشرة؟

.................................................................................................

.................................................................................................

3- ما هو عدد موظفي العلاقات العامة في مؤسستكم؟

.................................................................................................

.................................................................................................

4- حسب رأيكم ، هل عدد الموظفين كاف للقيام بالمهام المساندة للعلاقات العامة في مؤسستكم؟

.................................................................................................

.................................................................................................

5- هل التجهيزات الموجودة في إدارتكم كافية للقيام بمهامكم على أحسن وجه؟

.................................................................................................

.................................................................................................

6- كيف تصفون علاقات العمل التي تربطكم بالمدير أو المسئول الأول بالمؤسسة؟

........................................................................................................

........................................................................................................

**ثانياً: مهام ووظائف العلاقات العامة**

**7- ما هي المهام والصلاحيات الموكلة إلى العلاقات العامة بإدارتكم؟**

........................................................................................................

........................................................................................................

**8- ما هي الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة في مؤسستكم؟**

........................................................................................................

........................................................................................................

**9- هل أنتم راضون عن هذه المهام والوظائف؟ ولماذا؟**

........................................................................................................

........................................................................................................

**10- هل تشاركون في اجتماعات المدير أو المسئول الأول بالمؤسسة؟**

........................................................................................................

........................................................................................................

**11- هل تساهمون في عمليات التخطيط والبحث في مؤسستكم؟**

........................................................................................................

........................................................................................................

**12- هل تساهمون في صناعة القرار في مؤسستكم؟**

**نعم ( ) لا ( )**

**- ما هو شكل هذه المساهمة؟ (الرجاء وضع علامة (×) أمام الإجابة المناسبة:**

**- حضور اجتماعات الإدارة العليا ( )**


ABAHE

- تقديم مقترحات وآراء ( )
- نقل آراء الجمهور للإدارة ( )
- تقديم تقارير ودراسات ( )
- أخرى تذكر.......................................................................................

.......................................................................................................

.......................................................................................................

13- ما هي المهام التي تقومون بها لتحقيق الاتصال على مستوى الجمهور الداخلي لمؤسستكم؟ (الرجاء وضع علامة (×) أمام الإجابة المناسبة.

- تنظيم اجتماعات ( )
- تنظيم ندوات ( )
- تنظيم حلقات نقاش ( )
- إصدار نشرات وكتيبات ( )
- إصدار ملصقات داخلية ( )
- توزيع بيانات وخطابات ( )
- أخرى تذكر .......................................................................................

.......................................................................................................

.......................................................................................................

14- ما هي الأنشطة التي تقومون بها لتحقيق الاتصال بالجمهور الخارجي؟ الرجاء وضع علامة (×) أمام الإجابة المناسبة

- حملات إعلامية ( )
- إعــــــلانات ( )
- بيانات صحفية ( )
- كتيبات ومنشورات ( )
- مؤتمـــــــرات ( )
- أخرى تذكر .......................................................................................

..................................................................................................

..................................................................................................

**15- هل تقومون بإنتاج نشرات وتقارير وإعداد مطبوعات وكتيبات؟**

**نعم ( ) لا ( )**

**في حالة الإجابة بنعم قدم أمثلة**

..................................................................................................

..................................................................................................

**16- هل اشتركتم في دورات تدريبية عن العلاقات العامة؟**

**نعم ( ) لا ( )**

**في حالة الإجابة بنعم، أذكرها لطفاً** ..............................................

..................................................................................................

..................................................................................................

**ثالثاً: العلاقات العامة والمحيط الداخلي والخارجي**

**كيف تصفون عملية الاتصال؟**

**17-داخل إدارتكم؟**

..................................................................................................

..................................................................................................

**18-مع الإدارات والأقسام الأخرى داخل مؤسستكم؟**

..................................................................................................

..................................................................................................

**19-مع المؤسسات المماثلة الأخرى؟**

………………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………………

20-مع المؤسسات الأخرى المختلفة؟

………………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………………

21-مع الجمهور المحيط والمحيط الخارجي بصفة عامة؟

………………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………………

22-مع وسائل الإعلام؟

………………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………………

23-مع إدارات وأقسام العلاقات العامة للمؤسسات المناظرة؟

………………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………………

## رابعاً: العلاقات العامة وقت الأزمات

24-ما هي أهم المهام التي تقومون بها في حالة ظهور مشاكل؟

………………………………………………………………………………………

………………………………………………………………………………………

25- هل سبق لكم وقمتم بأبحاث ودراسات في إدارتكم؟

نعم ( ) لا ( )

في حالة الإجابة بنعم، أذكرها لطفاً

.......................................................................................................

.......................................................................................................

**26- هل لديكم خلفية عن جمهور المؤسسة؟**

**نعم ( ) لا ( )**

**ما هي مصادركم في الحصول على المعلومات؟**

.......................................................................................................

.......................................................................................................

**ما هي خصائص هذا الجمهور؟**

.......................................................................................................

.......................................................................................................

**27- حسب رأيكم ما هي المشاكل التي يعاني منها جمهور المؤسسة؟**

.......................................................................................................

.......................................................................................................

**كيف تعرفتم على تلك المشاكل؟**

.......................................................................................................

.......................................................................................................

**28- حسب رأيكم ما هي المشاكل التي تعاني منها مؤسستكم في خدمة مراجعيها؟**

.......................................................................................................

.......................................................................................................

**29- ما هي صورة مؤسستكم لدى جمهورها؟**

.......................................................................................................

.......................................................................................................

**كيف تعرفتم على ملامح هذه الصورة؟**

.......................................................................................................

.......................................................................................................

**خامساً: آراء ومقترحات للنهوض بأقسام العلاقات العامة بالمؤسسات**

ABAHE

**30- حسب رأيكم ما هي الإجراءات والتدابير التي يجب اتخاذها لتطوير العلاقات العامة:**

**- الهيكل التنظيمي:**

.......................................................................................................

.......................................................................................................

**- الميزانية:**

.......................................................................................................

.......................................................................................................

**- المعدات والأجهزة:**

.......................................................................................................

.......................................................................................................

**- الموظفون:**

.......................................................................................................

.......................................................................................................

**- الدراسات والأبحاث:**

..................................................................................................

..................................................................................................

- المنتجات الاتصالية:

..................................................................................................

..................................................................................................

- المشاركة في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة:

..................................................................................................

..................................................................................................

- المشاركة في صنع القرار:

..................................................................................................

..................................................................................................

- غير ذلك، أذكر لطفاً

..................................................................................................

..................................................................................................

## بيانات شخصية

الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )

العمر: .................... سنة

**الجنسية:        ......................................**

**الحالة الاجتماعية: أعزب ( )  متزوج ( )  مطلق (  )  أرمل (  )  غيره ( )**

**المستوى التعليمي: ثانوي (  )     جامعي (  )   غيره (أذكره) ..........**

**التخصص:  .......................................**

**اللغات التي تجيدها: ...........................................................................**

**الخبرة السابقة: ...............................................................................**

**الخبرة في العمل: ........................ سنة**

**المسمى الوظيفي: ..........................................................................**

**المهام والمسؤوليات في العمل:**

**.............................................................................................**

**.............................................................................................**

**.............................................................................................**

**.............................................................................................**

**أشكرك لكم تعاونكم الصادق ومشاركتكم البناءة في هذه الدراسة**

## المراجع العربية


1. إبراهيم إمام ، فن العلاقات العامة والإعلام، ( القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1968).
2. أحمد إبراهيم أبو سن، العلاقات العامة في الدولة الحديثة، (دبي، المطبعة العصرية ١٩٨٤).

3. السيد عليوة، تنمية مهارات العلاقات العامة في ظروف المنافسة، ط1 (القاهرة، ايتراك للنشر والتوزيع، 2001).
4. بشير العلاق، العلاقات العامة في الأزمات، (الأردن-عمان- دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع- 2009).
5. بشير العلاق، تخطيط وتنظيم برامج وحملات العلاقات العامة، (الأردن- عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009).
6. جلال عبد الوهاب، أسس العلاقات العامة والمجالات الرياضية والاجتماعية (الكويت: دار البيان، 1972).
7. جمال الدين حواش، إدارة الأزمات والكوارث ضرورة حتمية، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات، مجلد1 (القاهرة، جامعة عين شمس، 3-4 أكتوبر1998).
8. حمدي محمد شعبان، العلاقات العامة وتغيير الصورة الذهنية –(دراسة تطبيقية على دور العلاقات العامة في قطاع الشرطة ) رسالة ماجستير – كلية الإعلام جامعة القاهرة – عام 1986.
9. حمد محمد البادي، أسس الاتصال في العلاقات العامة، محاضرات ملقاة على طلبة السنة الثالثة بقسم العلاقات العامة والإعلان (جامعة القاهرة: كلية الإعلام، 1977).
10. حمد محمد البادي،المنهج العلمي للعلاقات العامة في المؤسسات المعاصرة، (العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1981).
11. حمد محمد البادي، العلاقات العامة وطبيعة الرأي العام، ط1 (جدة: دار الشروق، 1984).
12. خالد عزب، إدارة السياسات الإعلامية: صناعة الوهم.. صناعة الحقيقة، (القاهرة، دار المحروسة للنشر والتوزيع،2003).
13. خالد قدري، الأزمات التنظيمية: بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات، مجلد1.
14. راجية أحمد قنديل، قياس الرأي العام في مصر – القضايا المنهجية والأخلاقية، (المتحدة للطباعة والنشر- القاهرة - 1996).
15. راسم محمد الجمال، خيرت معوض عياد، إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي، ط2 (القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، 2008).
16. رضا النمراوي، العلاقات العامة مبادئ ومفاهيم حديثة، (الإمارات، 2009).
17. سمير محمد حسين، العلاقات العامة، ط2 (القاهرة، عالم الكتب، 1995).

18. سيد عليوة، إدارة الأزمات والكوارث: حلول علمية، أساليب وقائية، سلسلة صنع القرار، (القاهرة، مركز القرار للاستشارات، 1997).
19. شاهيناز طلعت، الرأي العام ،( مكتبة الأنجلو – القاهرة – 1983).
20. عائدة منجي، إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية (دراسة مجموعة حالات)، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات، مجلد2 (القاهرة، جامعة عين شمس، 3-4 أكتوبر1998).
21. عبد المجيد السيد عبد المجيد، الإدارة: أصول، مبادئ، تطبيقات ( القاهرة- مكتبة عين شمس، 2002).
22. عبير محمد، إدارة الأزمات في القطاع السياحي، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات، مجلد1.
23. عثمان محمد العربي، اتصالات الأزمة: مسح للتطورات النظرية فيها، بحث منشور بالمجلة المصرية لبحوث الإعلام، كلية الإعلام جامعة القاهرة، العدد الخامس، يناير- إبريل 1999.
24. على عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، ط ٣(القاهرة، عالم الكتب، ١٩٨٥).
25. علي عجوة، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، (القاهرة، عالم الكتب، 2001)
26. علي عجوة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، (القاهرة: عالم الكتب، 1983).
27. علي عجوة، كريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، (القاهرة عالم الكتب).
28. فهمي محمد العدوي، مفاهيم جديدة في العلاقات العامة، (الأردن- عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011) ط1.
29. محسن الخضيري، إدارة الأزمات، (القاهرة، مكتبة عين شمس، 1990).
30. محمد رشاد المحلاوي، إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، (القاهرة، مكتبة عين شمس، 1993).
**31.** محمد قيراط، العلاقات العامة في الإمارات العربية المتحدة، ط1 (الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 2006).
32. محمود عساف، أصول الإدارة، القاهرة 2004.
**33.** محمود محمد الجوهري ، العلاقات العامة بين الإدارة والإعلام ، (القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، 1968).

34. محمود يوسف، إدارة وتخطيط العلاقات العامة، (القاهرة، الدار العربية للنشر والتوزيع، 2008).

ABAHE

## المراجع الأجنبية

1. Cutlip Scott and Allen center: Effective Public Relations: 5th Edition, England cliffs New Jersey, printice Hall, Inc. 1981.
2. David, Ford: Managing Public Relations. Ts publishing, Australia.
3. Dean Kazoleas, Kim Yangwood & Mary A. Moffitt, Institutional Image, An International Journal Of communication, Vol. 16. N. 4, 2001.
4. Devon Dougherty, Crisis Communication: what every executive needs to know (New York: Walter and Company, 1994).
5. Druker P. Management for Results: Economic Tasks and Risk Taking Decisions (1994), Harper, N. Y.
6. Griswold Glenn and Denny: Your Public Relations, New York, Magazines Of Industry Inc. 1948.

7. Gruning J.E. & Hunt T. (1984) Managing Public Relations. Fort Worth. TX:Holt, Rinehart and Winston
8. Harold Kerzner & David L., Cleland, Project/ Matrix Management Policy and Strategy, (New York: Longman Inc., 1985).
9. John Birch, New Factors in Crisi Planning and Response, Public Relations Qarterly, Volume. 39. No. 1, spring 1994.
10. K. Stanck and D. Kruckeberg, "Ethical Obligation of Public Relations in an Ero of Globalization" Journal of communication Management, vol.18, No. 1, August 2003.
11. Robert, D. (2000), "Is Corporate Communication a strategic Function?, Management Decision, 38 (2).

12. Shirly Harrison, Public Relations: An Introduction, (London: McRoutledge, 1995).
13. Stocker, K. (1998) "'A Strategic Approach to Crisis Management" in Clarke Caywood (ed), The Handbook of strategic public Relations & Integrated Communications (Boston: McGraw Hill).
14. Webster's Third New international Dictionary, unabridged, Vol. 2 (Springfield, Massachusetts: G & C. Merriam Company, 1971).

## مواقع الكترونية

1. http://arabtg.net/vb/archive/index.php?t-78.html
2. http://www.suwaidan.com/vb1/showthread.php?t=8913
3. محمد بدير؟ الجلب، كيف تحقق إدارة العلاقات العامة أهدافها http://aprs-info.org/news.php?action=view&id=81
4. http://pressacademy.net/modules/news/article.php?storyid=62

5. أحمد حمدان http://palpr.com/vb/showthread.php?p=2667
6. نبيل اللو http://etudiantdz.com/vb/t36539.html
7. http://pressacademy.net/modules/news/article.php?storyid=348

8. موقع جامعة الملك سعود، السنة التحضيرية
http://knol.google.com/k/%D9%87%D8%B4%D8%A7%D9%85-%D9%83%D9%8A%D9%84%D8%A7%D9%86%D9%89/%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%A7%D8%AA
9. http://www.tayyebah.org/Content.aspx?cid=481علاء لطفي

جميع الحقوق محفوظة © الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي